BACHARELADO EM
ADMINISTRAÇÃO

1ª edição

EMPREENDEDORISMO

FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS

EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

EMPREENDEDORISMO

Sumário

bloco temático 1 — O PROCESSO EMPREENDEDOR **7**

tema 1 — ATITUDES E COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS 7

- CARACTERIZAÇÃO DO ESPÍRITO EMPREENDEDOR 7
- EMPREENDEDORISMO 14
- VANTAGENS E DESVANTAGENS DE SER UM EMPREENDEDOR 15
- O FUTURO EMPREENDEDOR 17

tema 2 — GESTÃO DE IDÉIAS E IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES 21

- DESAFIOS DOS PEQUENOS NEGÓCIOS 21
- FONTES DE NOVAS IDÉIAS 23
- SOLUÇÃO CRIATIVA DE PROBLEMAS 26
- LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES SECUNDÁRIAS DE MERCADO 32

bloco temático 2 — FERRAMENTAS BÁSICAS PARA UM EMPREENDEDOR **35**

tema 3 — TENDÊNCIAS DA CONSULTORIA 35

- CONCEITO DE CONSULTORIA 35
- TIPOS DE CONSULTORIA 36
- IDENTIFICAÇÃO DA NECESSIDADE DA CONSULTORIA 43
- CARACTERÍSTICAS DO CONSULTOR 46

tema 4 — O PLANO DE NEGÓCIO 53

- O PLANEJAMENTO COMO PARTE DA OPERAÇÃO DO NEGÓCIO 53

NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO 55

QUEM DEVE REDIGIR O PLANO? 57

USANDO E IMPLEMENTANDO O PLANO DE NEGÓCIO 59

GLOSSÁRIO 63

REFERÊNCIA 65

Apresentação da Disciplina

Prezado aluno, seja bem vindo!

Este material foi construído com o objetivo de desenvolver as capacidades dos novos empreendedores (que são vocês), capazes de sintonizar as tendências globais e as necessidades reais do ser humano e do mercado como um todo.

Esperamos que esse material sirva para iniciá-lo no estudo sobre gestão do empreendedorismo, uma vez que existe uma crescente busca e necessidade de se conhecer as ferramentas sobre este tema, nas várias esferas do saber e nas demandas do mercado, pois as aspirações por novos modos, serviços e produtos, criados ou melhorados dentro de uma conscientização inovadora e criativa, são buscadas nas várias áreas das relações humanas e mercadológicas.

Reinventar e quebrar paradigmas deve ser um objetivo dentro do processo construtivo do empreendedor, caracterizando suas potencialidades sempre baseadas em conhecimento, experiências, capacidades e na ciência aplicada.

Boa caminhada em busca do conhecimento!

Roberto Bonfim
Patrícia Couto

O PROCESSO EMPREENDEDOR

ATITUDES E COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

CARACTERIZAÇÃO DO ESPÍRITO EMPREENDEDOR

De fato, o empreendedor é a pessoa que alcança e faz realmente as coisas acontecerem, uma vez que é dotada de sensibilidade para os empreendimentos, astúcia financeira e habilidade para identificar oportunidade de negócio.

Com esse conjunto, concretiza idéias em fato, para benefício próprio e em prol da sociedade. Por ter capacidade criadora e um elevado grau de vigor, o empreendedor evidencia imaginação e persistência, pontos que, ajustados adequadamente, o capacitam a modificar um conceito tolo e mal-estruturado em algo real e bem-promissor no cenário dos negócios.

Tendo como visão as idéias de Shumpeter apud Chiavenato (2008), temos como desenvolvimento a definição do empreendedor proferindo que "o empreendedor é a pessoa que destrói a ordem econômica existente graças à introdução no mercado de novos produtos/serviços, pela criação de novos recursos, materiais e tecnologias". Portanto, o empreendedor é o coração da inovação que pulsa e impulsiona o mundo, tornando antiquados os antigos modos de praticar e realizar negócios.

O que determina a ousadia do empreendedor?

Trata-se de um assunto um tanto quanto complexo, entretanto três características fundamentais aproximam do espírito empreendedor. Vejamos a linha de pensamento abordada por Chiavenato, em seu livro Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor.

Necessidade de concretização:

Chiavenato aponta que os indivíduos apresentam diferentes particularidades quanto à concretização. Existem alguns com até um tanto quanto escassa a necessidade de concretização e que somente se satisfazem com o lugar que alcançaram. No entanto, os indivíduos com elevada necessidade de concretização adoram concorrer com elevado padrão de excelência e optam ser pessoalmente responsáveis por realizar seus próprios afazeres e objetivos que conferiram a si mesmos. McClelland apud Chiavenato (2008) retrata o psicólogo empresarial, encontrado e relatado em seus estudos, numa conexão de caráter positivo entre a real necessidade de concretização e a ligação com a atividade empreendedora. Os empreendedores proporcionam alta necessidade de concretização em relação aos indivíduos de modo geral, que não têm tanta obstinação quanto a este aspecto. A mesma característica foi localizada em grandes executivos de sucesso que conseguem êxito nas empresas e corporações onde trabalham. O impulso para a concretização acabou se refletindo em indivíduos ousados que começam novos negócios e encaminham para o seu crescimento profissional e pessoal. Em várias ocasiões, o impulso do empreendedor torna-se presente desde muito cedo.

Disposição para assumir riscos:

O empreendedor assume vários riscos ao começar seu próprio empreendimento, como: riscos de ordem financeira oriundos do investimento inicial (às vezes o próprio recurso ($)) e da renúncia do emprego garantido e já estabelecido, e de carreiras consolidadas e premiadas dentro de sua organização; riscos de ordem familiar ao abranger e comprometer as finanças da família no próprio empreendimento; riscos muitas vezes de caráter psicológico pela probabilidade de falhar em empreendimentos altamente arriscados, que comprometerão todas as suas finanças. Apesar disso, McClelland apud Chiavenato (2008) constatou em seus estudos que os indivíduos com elevada necessidade de concretização também têm moderadas disposições para assumir riscos. Isso expressa e, concomitantemente, conclui que eles elegem ou até mesmo preferem situações arriscadas até o ponto em que podem desempenhar determinado controle pessoal sobre específico negócio, contrastando com circunstâncias de jogo em que o jogador fica à mercê da própria sorte (vulnerável).

Autoconfiança:

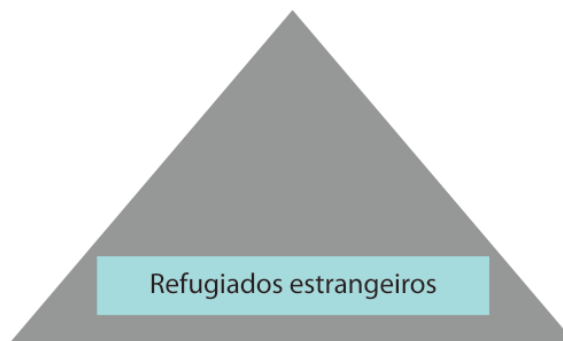
Chiavenato nos convida à reflexão de quem a possui e se sente capaz de poder encarar as provocações que existem no seu entorno e tem total comando sobre as dificuldades que enfrentará como empreendedor. Os estudos sobre esta temática revelam que os empreendedores de sucesso são indivíduos autônomos que descobrem as dificuldades inerentes de um novo empreendimento, entretanto confiam e apostam em suas capacidades pessoais para ultrapassar tais dificuldades e complexidades que o próprio cenário do empreendedor propicia. Rotter apud Chiavenato comenta que há dois tipos de crédito para o sucesso. Para Rother, os indivíduos que sentem que o sucesso está amarrado aos seus próprios empenhos e capacidades têm um grande foco interno (direção e propósito) de domínio. Em contrapartida, os indivíduos que sentem ter a própria vida dominada muito mais pela sorte ou pela casualidade têm um grande foco externo (forte influência do domínio externo) de influenciar suas ações. Os indivíduos mostram que os empreendedores têm um grande foco interno de direção mais alto do que aqueles que se conferem apenas ao acaso de uma forma arriscada.

Entretanto, nem todo empreendedor procura um novo objetivo ou alvo (direção) para sua vida, seja ela profissional ou particular. Existem indivíduos que ingressam em empreendimentos para se esquivar de um certo fator ambiental. Fatores Ambientais estes que Knight, apud Chiavenato, traz considerações relevantes e importantes para compreendermos essa salada mista de vários tipos de empreendedores. Ele acaba identificando muitos fatores ambientais que animam ou estimulam determinados indivíduos a começarem novos empreendimentos e acabou classificando esses empreendedores como “refugiados” (termo utilizado por Knight). Para ele essa nomenclatura é muito pertinente devido às situações de refúgios que os empreendedores levaram a se inserir no contexto dos negócios. Vejamos seu ponto de vista:

Refugiados estrangeiros:

São indivíduos que fugiram de restrições no âmbito das políticas, também em situações religiosas ou econômicas de seus países de origem cortando as fronteiras e se fixando em uma nação um tanto quanto diferente da de

origem. Podemos citar como exemplo a colônia japonesa que chegou ao Brasil. Geralmente, se deparam com discriminações (por serem de outros países) ou desvantagens culturais, nos idiomas, por exemplo, ao procurar uma profissão assalariada - também chamada de formal - e, não encontrando, acabam por dar início a um novo empreendimento, no país em que se propuseram fixar como sua nação de refúgio.

Tomando como base uma representação em forma de pirâmide, vamos imaginar como se daria a distribuição dos refugiados de acordo com a nomenclatura de Knight. Vejamos, então, a estratificação dos refugiados estrangeiros:

Fonte: Elaborada por Patrícia Couto.

Refugiados corporativos:

São aqueles que escapam da atmosfera burocrática (repleta de procedimentos, normas e regulamentos excessivos) das grandes e médias organizações, começando, assim, empreendimentos por conta própria. Podemos citar como exemplo um alto executivo de uma multinacional, que, cansado do excesso de burocracia da organização da qual faz parte, toma a decisão de montar um restaurante. Vários indivíduos, ao passarem por essas experiências nas corporações onde atuam (em uma atmosfera desagradável de trabalho), processo de decisão altamente centralizado, recolocações arbitrárias ou também impostas e até mesmo ambiente indesejável devido a sua filosofia de vida, encontrando assim uma opção fascinante ao lançar um novo empreendimento e não mais violentar-se no trabalho antigo.

Tomando como base uma representação em forma de pirâmide, vamos imaginar como se daria a distribuição dos refugiados de acordo com a nomenclatura de Knight. Vejamos, então, a estratificação dos refugiados estrangeiros e corporativos:

Fonte: Elaborada por Patrícia Couto.

Refugiados dos pais:

São indivíduos que abdicam do seio familiar, partindo, assim, em busca de liberdade econômica muitas vezes para expor aos pais que são capazes de realizar as coisas de modo independente, ou seja, sozinhos, libertos da proteção familiar. Temos como exemplos jovens de mais ou menos 24 anos que se lançam ao mercado com o propósito de mostrar a sua família que podem realmente conseguir êxito profissionalmente.

Tomando como base uma representação em forma de pirâmide, vamos imaginar como se daria a distribuição dos refugiados de acordo com a nomenclatura de Knight. Vejamos, então, a estratificação dos refugiados estrangeiros, corporativos e dos pais:

Refugiados dos pais
Refugiados corporativos
Refugiados estrangeiros

Fonte: Elaborada por Patrícia Couto.

Refugiados do lar:

São aqueles que iniciam o próprio empreendimento após o crescimento dos filhos (da prole) ou também por estarem num momento em que possam se dedicar a outras questões. Podemos citar alguns exemplos, como: mulheres que tiveram filhos muito cedo e por conseqüência abdicaram de sua vida profissional.

Tomando como base uma representação em forma de pirâmide, vamos imaginar como se daria a distribuição dos refugiados de acordo com a nomenclatura de Knight. Vejamos, então, a estratificação dos refugiados estrangeiros, corporativos, dos pais e do lar:

Fonte: Elaborada por Patrícia Couto.

Refugiadas feministas:

Mulheres que experimentaram algum tipo de discriminação ou restrição em uma organização e optaram por dar início a um empreendimento que traga independência e

significado de serem úteis, até porque mesmo no século atual ainda nos deparamos com estas situações em relação a certas discriminações.

Tomando como base uma representação em forma de pirâmide, vamos imaginar como se daria a distribuição dos refugiados de acordo com a nomenclatura de Knight. Vejamos, então, a estratificação dos refugiados estrangeiros, corporativos, dos pais, do lar e feminista:

Fonte: Elaborada por Patrícia Couto.

Refugiados Sociais:

São profissionais que não se adequam à cultura de uma determinada empresa e, a partir de então, vão em busca de uma atividade como empreendedores, a fim de implantar uma cultura própria em que eles se identifiquem profissionalmente.

Tomando como base uma representação em forma de pirâmide, vamos imaginar como se daria a distribuição dos refugiados de acordo com a nomenclatura de Knight. Vejamos, então, a estratificação dos refugiados estrangeiros, corporativos, dos pais, do lar, feminista e sociais:

Fonte: Elaborada por Patrícia Couto.

Refugiados educacionais:

São indivíduos que se sentem cansados ou exaustos dos cursos superiores e resolvem começar um novo negócio, indo, então, em busca de uma maior praticidade, não se preocupando neste momento com a base teórica.

Tomando como base uma representação em forma de pirâmide, vamos imaginar como se daria a distribuição dos refugiados de acordo com a nomenclatura de Knight. Vejamos, então, a estratificação dos refugiados estrangeiros, corporativos, dos pais, do lar, feminista, sociais e por fim os educacionais:

Fonte: Elaborada por Patrícia Couto.

Além do mais, Smith apud Chiavenato avalia que os empreendedores apresentam elevada alteração em seus estilos de realizar (promover negócios) empreendimentos. Em síntese, aparece um continuum (como uma linha imaginária) que consiste de dois pontos extremos, porém de fundamental importância, até porque qualquer que seja o empreendedor já esteve ou passará por este continuum que se localiza em duas extremidades, são elas: empreendedores artesãos e empreendedores oportunistas.

Chiavenato aponta que com o fim do padrão de extensas carreiras nas empresas, terceirização em larga amplitude (escala), contratos de empregos altamente flexíveis (pré-definidos) e supervalorização do mercado para os pequenos empreendimentos, existe um crescente e consistente crescimento na procura pelo empreendedor nos dias atuais. Disciplinas com esta temática passaram a adicionar assuntos transversais com o tema empreendedorismo em nível de graduação, pós e MBA, grandes organizações requerem o desenvolvimento empreendedor em seus executivos e até revistas da própria área, com representação acadêmica forte, passam a inserir artigos publicados com esta temática.

Vários estudos procuraram localizar quais são as características ou as qualidades comuns aos empreendedores de sucesso, normalmente sem conseguir traçar um perfil estático, até porque sabemos que o empreendedor conta com uma reunião de várias características. Parafraseando as palavras de Chiavenato (2008), ultimamente sabemos que não há um conjunto de qualidades específicas que nos indique apontar empreendedores de não-empreendedores a "olho nu". No entanto, o mesmo aponta algumas características importantes para os empreendedores:

Quebram as regras;
Estão dispostos a fazer inimigos (concorrentes);
Começam quase sempre do pequeno (pequenos negócios);
Pré-disposição para modificar a estratégia ligeiramente;
Tomam decisões e fecham contratos a todo momento.

Quebram as regras

A definição de destruição inovadora de Shumpeter, já citada neste material, elucida claramente este ponto. De modo que, se o empreendedor não se pré-dispõe a um novo formato de ofertar seus produtos e serviços com intuito de se distinguir em relação aos já ofertados na economia acirrada, terá raras oportunidade de alcançar sucesso em sua atividade empreendedora. Ao fundar uma empresa como é o caso apontado por Aidar (2007) com o conceito da empresa Flores Online, cujos criadores notaram que seria importante criar um novo conceito de floricultura, como exemplo de empresas

neste tipo nos Estados Unidos, abria-se então no Brasil uma “loja de grife especializada em flores” segmentando um nicho de mercado de floriculturas, até então não explorada como oportunidade. O padrão de negócio vigente baseava-se nas floriculturas de bairro (mais tradicionais), que não contavam com tanta estrutura ou no máximo se poderia visitar ou telefonar para fazer uma encomenda e uma solicitação de entrega de flores. Modificando esse habitual padrão de negócios, um tanto quanto conservador no Brasil, os seus fundadores passaram a comercializar as flores através da Internet combinadas com chocolates de marca importante e conceituados no mercado. Para afiançar e agregar a qualidade dos arranjos, estes eram concentrados na sede própria do empreendimento, e foi contratado o serviço rápido de entrega para qualquer cidade brasileira.

Estão dispostos a fazer inimigos (concorrentes)

Seguindo as idéias apresentadas por Aidar (2007), em seu livro intitulado Empreendedorismo, a tática da característica de nicho se dava na busca de preencher as “lacunas” que as grandes organizações não conseguiam atender, empreendedores procuravam seu “lugar no mercado” (o seu lugar ao sol). Na medida em que vão se situando, no entanto, torna-se fatal o confronto com algumas grandes organizações nesta caminhada, que passam a ser seus adversários (concorrentes) diretos e indiretos. Podemos exemplificar com a história do dono da empresa de computadores Apple, que com sua tática inovadora e criativa de conceber seus computadores (PC) com design diferenciado, encarou gigantes empresas como a IBM e a DELL, líderes desse mercado. Outro caso, porém brasileiro, é a famosa empresa de aviação GOL que penetrou no setor de aviação aproveitando a lacuna deixada pela Varig e pela TAM, as duas principais adversárias no momento e companhias aéreas bem consolidadas no mercado brasileiro, com foco nos clientes de baixo poder aquisitivo que nunca tinham trafegado de avião na vida, cuja estratégia foi bem formulada e específica, atuando para um público-alvo esquecido pelas outras companhias. Ao passo em que foi desenvolvendo com essa lógica de mercado a sua marca, a GOL passou a ter de duelar com essas organizações de igual para igual nesse mercado imensamente competitivo.

Começa quase sempre do pequeno (pequenos negócios)

De um modo ou de outro, novos empreendimentos são sempre experimentais, mesmo quando passaram a existir a partir de um minucioso e elaborado plano de negócios. Começar um empreendimento pequeno permite ao criador (empreendedor) a chance de testar e ajustar comercialmente a opinião de um novo produto ou serviço (novo conceito) e conhecer realmente como os seus consumidores reconhecerão seus pontos, como: preço, localização ou alterações no produto e verifiquem se estão fortes ou fracos.

Pré-disposição para modificar a estratégia ligeiramente

Um dos fundamentais benefícios de pequenos e novos empreendimentos em relação às organizações já constituídas é: o dinamismo e a rapidez para transformar velozmente seu senso de direção, com a intenção de acolher as novas cobranças e tendências de um mercado dinâmico ou mesmo reposicionar o empreendimento em momentos de crise.

Tomam decisões e fecham contratos

Fechar contratos é formidável e importante atribuição para o empreendedor. Uma única união ou sociedade com uma grande organização

ou parceiro pode transformar inteiramente as direções (rumos) do empreendimento. Comparados aos gestores de empreendimentos já estabelecidos, os empreendedores tendem a se sentir mais cômodos com o risco e não se amedrontam com a carência de elementos básicos para o seu respectivo negócio.

EMPREENDEDORISMO

Tendo ainda como base os estudos e conceitos de Chiavenato (2008), o empreendedor não é simplesmente um simples criador de novos empreendimentos, ou seja, um construtor de novos negócios. Ele é a força (ou mola) propulsora do cenário econômico, a alavanca de soluções e resoluções, o impulso de disposição, a dinâmica de criações. Mais, ainda, Chiavenato relata em seu livro as reais oportunidades e necessidades de ser muito veloz, lucrando com as oportunidades ocasionais antes que outros impetuosos o pratiquem. O termo empreendedor, do francês enterpreneur, expressa aquele que admite riscos e dá início a algo novo e original.

Ainda dialogando sob o olhar de Chiavenato, o empreendedor é o indivíduo que começa e/ou atua num empreendimento para desempenhar uma idéia ou projeto pessoal admitindo riscos calculados e inovando sucessivamente. Esse significado abarca não somente os criadores de empresas, mas também os componentes das gerações futuras dos negócios familiares e dos seus proprietários, que optam por adquirir negócios familiares já existentes. No entanto o espírito empreendedor está também inserido em todas as partes que, mesmo sem começarem um empreendimento ou iniciarem de fato um negócio, estão inquietos e focadas em adotar riscos e inovar sucessivamente no mercado.

Os empreendedores são titos como heróis públicos dos negócios, pois disponibilizam postos de trabalhos, inserem criações e estimulam o desenvolvimento econômico. Não são meramente simples provedores de produtos ou de serviços, mas mananciais de força que admitem os riscos em uma economia em forte transformação e transição, mutação e constante desenvolvimento. Consecutivamente, milhares de pessoas com esse perfil, desde jovens a adultos e de todas as classes e raças, introduzem novos empreendimentos por conta própria a todo instante neste globo.

Conforme Fialho (2006), o empreendedorismo é um processo para começar e desenvolver um empreendimento ou uma união de atividades que derivam da concepção de um novo negócio de sucesso. Sendo sua concepção bastante ligada ao valor por meio do desenvolvimento de um negócio ou através de competências que permitem o descobrimento de recursos, aplicando-os de forma bem-sucedida.

O empreendedorismo nada mais é do que a renovação de inovação, através de estabelecimento de objetivos e alcance de resultados de caráter positivo. Por conta disso, Fialho (2006) caracteriza como um sonho, uma simples representação mental. O objetivo a ser acertado origina-se da visão sistêmica que se destrincha na finalidade das ações do empreender. E os resultados aparecem a partir da ação inovadora, inabalável e centrada em seus objetivos para os negócios.

O empreendedorismo é um processo que ocorre em diversos espaços e circunstâncias empresariais, provocando transformações por meio da criação alcançada por pessoas que realmente motivem ou aproveitem oportunidades, que criem e cumpram atividades de real valor significativo para si mesmos ou para a coletividade.

Empreender, segundo Fialho (2006), é uma terminação que está conectada à geração de novos empreendimentos, que iniciam pequenos e, aos poucos, vão tomando contorno, sendo que alguns atingem o sucesso, e outros não. É a própria expressão de verbos como: criar,

procurar novas oportunidades e a agregar valor a um produto ou serviço. Por conta disso, os empreendedores são pessoas que necessitam aprender continuamente, não apenas sobre o que está ocorrendo no seu espaço específico do empreendimento, para detectar as oportunidades de negócios e adotar decisões, como também sobre o que fazem, para que possam atuar e ajustar-se de acordo com a circunstância e dinâmica do negócio.

Entretanto a determinação de tornar-se empreendedor pode acontecer também por conta do simples acaso. Dornelas (2007) comenta que essa determinação ocorre devido a fatores externos, ambientais e sociais, às capacidades pessoais ou a uma união de todos esses fatores, que são cruciais para o aparecimento e o desenvolvimento de um novo negócio. Para o próprio autor, o processo empreendedor inicia-se quando um acontecimento gera fatores e permite o começo de um novo empreendimento, gerando assim a determinação empreendedora.

Apesar disso, o termo empreendedorismo não está relacionado apenas à criação de um novo empreendimento. Mas, sim, está inserido dentro de uma empresa, quando acontece essa relação ganha a nomenclatura de intraempreendedor, e tem como necessidade estar empenhado com os projetos da própria empresa ou organização.

Ainda de acordo com o pensamento de Fialho, os intraempreendedores são aqueles que admitem a responsabilidade pela inovação de criações a qualquer condição dentro de uma empresa. O intraempreendedor é o sonhador que arquiteta como modificar uma criação em uma realidade vantajosa e construtiva para a empresa.

A idéia de um negócio aparece da observação e diagnóstico de atividades, tendências e incrementos, nos costumes das relações, na coletividade, nos hábitos ou intuição das necessidades e das demandas reprimidas, presentes e futuras.

Pode aparecer também mediante contatos particulares nos muitos ramos dos segmentos, em rodas de conhecimento tecnológico e de informação de mercado.

A compreensão de um empreendimento, várias vezes, brota de habilidades e outras características pessoais, até mesmo por indivíduos que não apresentam experiência com o segmento, inovando ou inventando novos contextos para as empresas.

Normalmente, o conceito de empreender é derivado de cinco formas:

instalação de um negócio;
aquisição de uma empresa em funcionamento;
associação num novo negócio;
associação numa empresa em funcionamento;
filial.

VANTAGENS E DESVANTAGENS DE SER UM EMPREENDEDOR

Além de possuir as características citadas no conteúdo anterior, Chiavenato (2008) traz conceitos que determinam que para ser bem-sucedido o empreendedor necessita:

Ter pretensão de trabalhar intensamente;
Ter desenvoltura na comunicação (oratória);
Conhecer modos de estabelecer o trabalho;
Ter amor àquilo que faz;
Sustentar boas relações inter-pessoais (networking);
Assumir responsabilidades e desafios;
Saber tomar decisões.

Chiavenato (2008) procurou pensar sobre as características acima, aperfeiçoando cada uma delas. A chave não é ser forte em uma ou outra característica, mas sim saber dosá-las

e integrá-las em um conjugado suave de desempenho empreendedor.

Um ponto relevante que torna um empreendimento bem-sucedido é o plano bem consistente e minucioso estudo daquilo que se almeja realizar.

Outro ponto relevante é o capital financeiro ($) apropriado para atingir o empreendimento. Dinheiro ou capital é também extremamente essencial, não basta ter uma grande idéia.

Não podendo esquecer que outro ponto importante é a sorte. E, como isso não depende de você, desejamos a todos os futuros empreendedores boa sorte nas suas atividades rumo ao empreendedorismo de sucesso.

É adequado avaliar algumas barreiras de um novo empreendimento. Por conta disso, Chiavenato lista uma série de pontos fundamentais e que a seguir nos dará uma boa noção. Enumerando esses pontos, temos:

*** Esqueça o tempo de oito horas de jornada, os fins de semana e os feriados, pelo menos no transcorrer de alguns meses ou, até mesmo, anos.**

***Existe a probabilidade de o empreendedor deteriorar seu investimento de capital financeiro ($) e quem sabe o dinheiro de outras pessoas que também contribuíram com a entrada de numerário para o desenvolvimento do negócio.**

***Possivelmente, o empreendedor não poderá contar com um ganho regular ou nem mesmo com algum ganho durante o momento inicial do empreendimento, até porque se trata do início do negócio.**

***O empreendedor assumirá um enorme papel de responsabilidades. Terá de tomar decisões, muitas vezes sem o conhecimento de seus cooperados (colaboradores), em todas as dificuldades e decisões importantes do negócio.**

***O empreendedor terá de realizar o que gosta, isso é extremamente importante para sua realização pessoal, e mais o que não adora para tocar seu próprio empreendimento.**

***Todo o tempo e todas as forças terão de ser aproveitadas e concentradas. Devendo se concentrar nessa missão. Isso diminuirá a atenção disponível para a família e para os amigos.**

O processo empreendedor compreende todas as atividades, as funções e as atuações relacionadas com a geração de um novo negócio.

Em primeira posição, o empreendedorismo envolve o processo de criação de algo novo, que tenha real valor e seja valorizado pelo mercado.

Em segunda posição, o empreendedorismo demanda dedicação, empenho de tempo e coragem para que o novo negócio possa transformar-se em fato e se desenvolver rumo ao sucesso.

Em terceira posição, o empreendedor solicita atrevimento, assumir riscos calculados e decisões cruciais, além de tolerância com prováveis deslizes, erros ou fracassos. Chiavenato dialoga muito bem com essas posições.

O empreendedor “revolucionário” é aquele que inventa e reinventa novos mercados através de algo singular e às vezes único. No entanto, a maioria dos empreendedores gera negócios em mercados já existentes, embora o sucesso na performance de segmentos seja pouco vantajoso. Qualquer que seja a passagem escolhida para ingressar e resistir no mercado competitivo, o processo empreendedor requer alguns passos. Vejamos alguns deles:

Identificação e desenvolvimento de uma real oportunidade.

Validação e concepção de um conceito de empreendimento e táticas que auxiliem a conseguir essa visão.

Compreensão dos recursos necessários para implementar o conceito, ou seja, capacidade, tecnologias, capital e crédito ($), equipamentos entre outros.

Captura da oportunidade.
Expansão do crescimento do negócio.

Todas essas atividades levantadas por Chiavenato não satisfazem a regras determinadas, fazendo, por vezes, com que o empreendedor volte atrás no processo ou, então, transforme os caminhos para acertar o negócio. Os empreendedores que “acontecem” são donos do talento empreendedor, uma combinação próspera de esperteza, direção, dedicação e muito trabalho e esforço. Se há esse talento, tem-se a oportunidade de desenvolver, diferenciar e ampliar novos empreendimentos. Mas o talento sem idéias é como um fruto sem semente. Quando o talento é agregado à tecnologia e ao capital ($) e o empreendedor tem criações viáveis e surpreendentes, a formulação química e de sucesso está completa para adequar resultados favoráveis.

Nosso país necessita de pessoas empreendedoras. Pessoas com ação e inclinação para o negócio e que alcancem o sucesso para motivar o contexto econômico. Pessoas adequadas para engajar em novos empreendimentos, produzir riqueza para o país, enfim, participar inteiramente do desenvolvimento econômico, sendo responsáveis por abrir novas empresas e agregar valor real e significativo para a sociedade como um todo.

Este é o espírito empreendedor que impulsiona a mola mestra para os negócios, estimulando a prosperidade e conseqüentemente aumentando as oportunidades de novas empresas apontarem e se destacarem no mercado.

O FUTURO EMPREENDEDOR

Segundo o diálogo conceitual apresentado em seu livro, Fialho (2006) aponta que a raiz do Capital Intelectual está relacionada com o aparecimento da sociedade da informação, logo após a Segunda Guerra Mundial. Essa ocasião foi marcada por grandes novidades e modificações, em que a informação e o conhecimento passaram a ter um papel essencial e decisório para a sociedade como um todo.

Solicita que embarquemos numa era em que a obrigação e a demanda por uma instrução avançada e por oportunidades de negócio aumentem em graus absurdos de velocidade. Cada vez mais o nível de instrução e as capacidades dos indivíduos são vistos como um fator importante na deliberação da qualidade de vida, mobilidade social e no significado de seu lugar consciente na sociedade.

Sempre existiram indivíduos com intenções valorosas, aptos para lançarem extraordinárias modificações sociais a partir de saídas, como é o caso da redução da pobreza, elevação do serviço de saúde, ingresso à cultura e à educação e tantas outras atuações sociais importantes nesse contexto. Entretanto, o desenvolvimento de uma consciência de responsabilidade social dos negócios ainda anda em passos tímidos, mas, com o avanço do senso de cidadania da população como um todo e uma crescente atuação das ações governamentais de dar respostas com compreensão social dos emergentes problemas sócio-ambientais-econômicos, como, por exemplo, contribuindo para a proliferação de organizações não-governamentais (ONGs) ou organizações do terceiro setor, que foi retratada por Aidar (2007) formadas no Brasil como Organizações da Sociedade Civil de interesse Público (tendo como sigla - OSCIPs). A Lei de número 9.790/99 é que conceitua e define todos os seus deveres e direito ligados à caracterização da OSCIP como sendo uma ONG.

Ainda sob a luz das discussões de Aidar (2007) sobre essa temática, rege a consideração de várias OSCIPs como empresas socialmente empreendedoras, pois o conhecimento de empreendedorismo social vai muito intrinsecamente dentro das organizações de terceiro setor.

Vários empreendedores engajados socialmente começam suas atividades com uma boa criação e pouquíssimos recursos e, a partir de mobilização de outras organizações e outros atores da sociedade civil, conseguem produzir realmente modificações de grande colisão (choque) perante a sociedade. Nesse sentido a visão de Shumpeter, abordada no conteúdo anterior, retrata uma forma de empreender pautada exclusivamente em valores extremamente capitalistas, mas não podemos deixar de fazer a analogia nas palavras do mesmo quando ele afirma dizer que o empreendedor "destrói a ordem econômica", e, utilizando seus vocábulos, o empreendedor social se faz valer da não aceitação da ordem social explicitada no contexto capitalista e acaba modificando todo o contexto de lógica de mercado em prol do desenvolvimento social que suscita neste empreendedor.

A idiossincrasia está no simples fato de que os fundamentos necessários para criar uma atmosfera de sucesso não devem estar pautados exclusivamente em puros valores de ordem financeira ($), porém, sim, dialogar e transpor sempre em busca de uma nova realidade, nova habilidade de simplesmente pura modificação social dos planos empreendedores. Entretanto, não devemos compactuar com uma filosofia de filantropia tradicional, ao invés disso devemos promover o empreendedor social analisando suas questões de mobilidade social no intuito de afiançar sua sustentabilidade enquanto empreendedor.

Repetidamente a escala, intenção e complexidade das dificuldades sociais são opressoras, tendendo a deixar as pessoas adaptadas, conforme retratado por Aidar (2007). Revertendo esse mapa conceitual, empreendedores sociais sugerem e praticam padrões de organização, desempenhando o intercâmbio com a comunidade, no intuito de dialogar o entendimento daquilo que o empreendedor social avalia como admissível e/ou viável. Deste modo, o que distingue o empreendedor social do habitual é a missão social de seus planos em dar alguma resposta no âmbito social. Em vez de apenas se conformar com apenas a criação e distribuição de riqueza do negócio no sentido mais capitalista possível, como faz o empreendedor habitual, eles estão empenhados com a geração de agregar um valor diferente dos habituais: o valor social.

Aidar (2007) traz como exemplo a ser seguido a iniciativa empreendedora da Ashoka Empreendedores Sociais, organização internacional sem fins lucrativos criada na década de 80, que vem amparando várias ações atuantes no campo social. Sob a crença de que as transformações sociais são conduzidas e disseminadas por pessoas capazes de liderar, de serem criativas e comprometidas com o comprometimento da solução criativa de problemas sociais, a mesma identifica, escolhe e apóia empreendedores com planos pautados em projetos engajados no campo da saúde, meio ambiente, direitos humanos, educação, desenvolvimento econômico e participação (inclusão) cidadã.

Conforme dados obtidos por Aidar (2007), a Ashoka atua no Brasil desde 1986 e hoje em dia conta com uma rede de aproximadamente 244 indivíduos que lideram transformações em campos prioritários (específicos) como direitos humanos (60), desenvolvimento econômico (36), meio ambiente (46), educação (44), participação cidadã (14) e saúde (44) (Dados da própria Ashoka, 2005). A organização recebeu em 2005 cerca de 540 propostas de candidatos a empreendedores socais, sendo que apenas 12 empreendedores foram selecionados e passaram a ganhar uma bolsa salário mensal para garantir suas despesas pessoais por um tempo que dura em torno de três anos.

Em meio aos brasileiros destaca-se o caso de Fábio Rosa, também apontado por Aidar, que inconformado com a circunstância de pobreza e falta de esperança dos pequenos agricultores do município de Palmares, no RS, conseguiu idealizar importantes saídas possíveis de serem praticadas com muito, mais muito pouco mesmo, recursos.

Tendo como fundamental riqueza as lavouras de arroz irrigadas, Rosa verificou que o gargalo crítico desse tipo de cultura era o volume de água. Com determinação por fatos e

dados (pesquisas na região), o empreendedor social constatou que os pequenos agricultores estavam gastando em média um quarto de seu custo fixo e custo variável na aquisição de água. Para ele, sem água não havia produção e, sem produção, conseqüentemente não havia felicidade e prosperidade na região, o que acabaria inviabilizando essa produção, fazendo com que os agricultores desistissem da região de origem e iniciassem o êxodo rural. A saída encontrada por Rosa foi tentar construir poços artesianos, que exigiam energia a um custo muito mínimo. Aidar (2007), em seu relato, conta que por meio de um sistema de corrente de alta tensão monofásico, apropriado ao barato consumo de energia, e materiais (postes, fios e condutores) mais acessíveis financeiramente, seria então provável viabilizar essa obra para os agricultores, custos de materiais, capacidade e construção dos poços artesianos, produção almejada e preços de arroz com competição para o mercado, o empreendedor conseguiu alçar o investimento imprescindível, com base em análises de que ele seria pago em quatro anos (justificativa dada à prefeitura da região).

Outro empreendedor social é Rodrigo Baggio, também lembrado por Aidar (2007). Em meio ao ano de 95, com apenas 24 anos, ele instituiu o Comitê para a Democratização da Informática (CDI), organização não-governamental que se comprometia com a inclusão social e digital de populações menos beneficiadas através do compartilhamento, socialização das mídias e tecnologias da informação. Reconhecida internacionalmente, como relata Aidar (2007), a sua ação qualificada para a ascensão de novas oportunidades na qual jovens em situação de risco social (envolvidos com drogas, violência familiar, abandono, entre outros). O CDI vem operar por meio da criação de Escolas de Informática e Cidadania (EICs) em companhia de organizações comunitárias locais. Uma nova concepção pedagógica adotada com uma iniciativa em que os alunos e educadores se envolveram em uma ação de compreensão e transformação da sua própria realidade, na qual suas comunidades foram munidas de ferramentas para a utilização de tecnologias e comunicação. Esse modelo de desempenho tem indicado elevado potencial de desenvolvimento para esses jovens em comunidades precárias, fazendo com que, no final de 2006, já houvesse 891 EICs distribuídas em 19 Estados brasileiros e sete países, dados estes baseado em afirmações de Aidar (2007).

A criação de EICs, centradas, em sua maioria, em instituições abrigadas em comunidades de baixa renda e também em seu entorno, originou, através de um processo de companhia entre os principais atores envolvidos (equipe da EIC, CDI e comunidade), os co-responsáveis pela gestão social bem aplicada do plano e pela procura de resultados eficazes de mobilização social. O CDI oferta uma nova metodologia de implantação e ampliação da sua proposta político-pedagógica-social por meio da criação e implemento de um plano de capacitação e acompanhamento continuado para o coordenador e educadores desses projetos, o que passaria a deixar frutos que perpassaram todos os ensinamentos aprendidos.

Essas e tantas outras ações apontadas por vários empreendedores sociais, na visão de Aidar (2007), nos permitem dialogar com nossos pensamentos de forma que, como pessoas criadoras, proativas que somos, realmente procuremos nos espelhar nessas abordagens envolvidas com questões dessa magnitude que terão, nesse século, um papel de grande importância e relevância para a consciência do homem social, indo em busca de grandes transformações empreendedora-sociais neste novo contexto moderno para o qual deveremos atentar.

1-Por que o empreendedorismo fornece condições de melhoria e mudanças?

2-Caracterize o espírito empreendedor.

3-Quais os principais atributos para um futuro empreendedor?

4-Quais as principais vantagens e desvantagens de ser um empreendedor?

5-O que pode caracterizar um empreendedor de sucesso?

GESTÃO DE IDÉIAS E IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES

DESAFIOS DOS PEQUENOS NEGÓCIOS

Tendo como parâmetros os pontos relevantes dialogados por Aidar (2007), foi ponderado que a gestão de um novo negócio não é ocupação fácil e representa vários desafios. Gerenciar um empreendimento em desenvolvimento, entretanto, traz novos desafios. Sem dúvida, o levantamento de recursos é um dos aspectos de grande importância no desenvolvimento da empresa. Apesar disso, outras questões pautadas nas capacidades gerenciais, como a tática e a estrutura organizacional, são também vistas como informações essenciais a serem avaliadas na etapa de desenvolvimento.

Se, na etapa do lançamento do negócio, as características do empreendedor estão relacionadas às suas habilidade de inovar, identificar oportunidades e estabelecer novos conceitos de negócios na etapa do desenvolvimento será necessária uma gestão mais profissional, que opere de modo mais sistemático e eficaz com as funções táticas de operações e de recursos humanos.

A tática para a geração de novos negócios incide idealmente em uma estratégia de segmento e uma clara distinção de seu empreendimento, que torne seus produtos e serviços competitivos, ou seja, mais sedutores aos olhos do cliente (público-alvo), do que outros já existentes no mercado. Na medida em que se abandona essa fase e se coloca o desafio de desenvolver, alguns pontos devem ser avaliados. Vejamos alguns questionamentos a serem respondidos:

A tática adotada na fase de início será continuada?
A vantagem competitiva nos admite avançar rumo a novos horizontes?
É admissível galgar uma expansão nesse tipo de negócio?

A tática adotada na fase de início será contínua?

Uma tática de negócios bem-sucedida pode basear-se na denominação do produto ou tecnologia adotada, como também no formato e no tempo de entrega do produto ou serviço, em preços mais sedutores em relação ao mercado concorrente ou, além disso, nas oportunidades que o produto ou serviço poderão proporcionar ao cliente ponto-alvo.

Parafraseando as afirmações de Aidar (2007), o modelo de negócio da americana Dry Wash, e também de GOL, já citada neste material, seguiu a tática declaradamente fundamentada em baixos preços para entrar no mercado brasileiro de aviação (caso da GOL). Para tanto, a GOL simplificou o processo de emissão de bilhete, diminuindo consideravelmente o tempo dos seus aviões em solo (tempo ocioso), eliminou também as comidas e os lanches durante os vôos (o que viabilizaria a diminuição de suas tarifas), além de outras medidas para alcançar a redução de custos. O conceito da Dry Wash ficou conhecido como um precursor em sugerir um sistema de lavagem de carro a seco, que é consentido ser instalado nas próprias garagens dos shoppings centers, de modo higiênico e altamente inovador para a época em que foi concebido.

Se uma tática, contudo, não é capaz de gerar benefício em longo prazo, Aidar fundamenta o seguinte: se ela não está fundamentada em alguma real barreira de entrada, ela não será uma tática rentável. Será indispensável, então, que o empreendedor busque sucessivamente modos de se manter sempre à frente de seus rivais. Isso pode ser feito através do desenvolvimento tecnológico, pelo atendimento apropriado às novas exigências,

busca da qualidade total e regulamentações governamentais, pelo barateio dos produtos e serviços, entre outras formas de distinção no mercado. Vejamos agora alguns fundamentos importantes trazidos por Aidar (2007).

Desenvolvimento rumo a outros mercados

Várias vezes a performance inicial do empreendedor foi fundamentada na "estratégia apenas do lugar", ou seja, o diferencial proposto pelo empreendimento foi exatamente específico à localização. Para esse tipo de empreendimento, crescer expressa, na maioria das vezes, a ampliação para novas extensões geográficas. Há, entretanto, outros modos de ampliar seus mercados sem que haja essencialmente mudança ou ampliação na localização.

É admissível galgar expansão nesse tipo de negócio?

Há uma convergência natural para que o empreendedor deseje ampliar seu negócio. No caso de um mercado de serviço do tipo sorveteria a quilo, docerias ou lan house, seguramente será desejável um rápido desenvolvimento do negócio, através da abertura de novas lojas próprias ou em forma de franquias, tendências importantes e desafiadoras para propor novas idéias de negócios.

Apesar disso, nem todo negócio permite um fácil ganho de expansão e, por conta disso, nem todo negócio se aloca na premissa da consultoria.

Teias de empresas e táticas cooperativas

Negócios que se situam no mesmo ponto da cadeia de valor (produção), ou seja, produzem e comercializam o mesmo tipo de produtos ou serviços, ao se unificarem formam o chamado consórcio horizontalizado (linha tênue). Imaginemos que vários produtores de frango desejem partilhar a aquisição dos ovos, a marca do produto para grandes lotes de vendas e até em nível de exportação. Através de acordos de cooperação estariam constituindo consórcios horizontais.

Dialogando com essas parcerias entre negócios a constituição de consórcios pode acontecer no sentido vertical. Aidar (2007) vem enfatizar os esforços de empresas que atuam em diferentes pontos da cadeia de valor. Um exemplo disso seria o da fabricação de determinados equipamentos automobilísticos em que cada indústria produz diferentes componentes e a montagem final permanece com uma das empresas consorciadas ou origina-se uma empresa com a marca do consórcio que fará a montagem final e admitirá a assistência.

O empreendedor deve também se mostrar receptivo quanto às chamadas ISO (certificações de qualidade), inovação em tecnologia, suporte financeiro ($), ampliação da imagem (marca) ligada aos grandes consórcios, entre outras formas, pois, como o mercado é dinâmico e acirrado, essa preocupação pode ter grande e único impacto importante para o empreendedor procurar sempre melhorar quanto à qualidade do empreendimento.

Arranjos produtivos locais

As organizações que compõem um cluster - aqui no Brasil chamados de APL (Arranjos Produtivos Locais) - além da proximidade física e da forte afinidade com os atores da localidade, têm em comum a mesma dinâmica econômica.

Mas, do que trata um arranjo produtivo local (APL)?

Respondendo esse questionamento, segundo informações conseguidas por intermédio do Sebrae (2006) apud Aidar (2007), "o arranjo local também é um território onde o tamanho constitutivo é econômico por conceito, apesar de não limitar o mesmo".

Apesar disso, essa dinâmica pode ser gerada por motivos bastante diversos e aleatórios. Vejamos alguns:

Desempenham atividades similares;

Empregam mãos-de-obra específicas, raras em algumas regiões (ex: software);

Utilizam-se das mesmas matérias-primas (ex: indústrias petroquímicas);

Carecem das mesmas condições climáticas ou de solo para a produção (ex: frutas, produtos agrícolas, etc.);

Disponibilizam para o mesmo consumidor, pois exige proximidade (ex: fornecedores de autopeças localizadas proximas às montadoras).

Tomemos como exemplo de cluster ou APL, citado por Aidar (2007), na cidade de São José dos Campos, em São Paulo, a maior montadora de aviões do Brasil, a famosa Embraer. A partir da sua instalação, começou a existir uma série de indústrias e serviços no segmento de aviação em torno de sua região, o que acaba caracterizando um APL, como fora já demonstrado em sua definição.

No entanto, não há uma estratégia bem definida, muito menos específica e objetiva, para a reunião e surgimento das APL. O seu surgimento se dá por intermédio de um setor ou segmento quer seja no ramo industrial, comercial, logístico, farmacêutico, automobilístico entre outros, que esteja modificando e transformando todo o contexto econômico de uma determinada região, trazendo desenvolvimento mútuo em todas as esferas, seja ela no comércio, educação, saúde, segurança ou urbanização. Podemos citar o caso da indústria de calçados no interior da Bahia, a Azaléia, que acaba originando um pólo calçadista em torno do interior da Bahia, trazendo desenvolvimento para o seu entorno.

Por conta desse histórico, a organização dos APL pode ocasionar uma grande fonte propulsora de benfeitorias para a região em que se aloca ou competitividade entre o mercado, elevando, assim, uma dinâmica própria das APL permitindo desenvolver políticas públicas que acabem gerindo de forma transformadora o desenvolvimento econômico regional e/ ou local específico de um país.

Para o empreendedor, a identificação de um cluster ou APL pode ser considerada como um “importante achado”, até porque o começo de um novo empreendimento de sucesso pode estar atrelado aos possíveis clusters ou APL’s escondidos por aí. Por isso, empreendedores de todos os segmentos, fiquem de olhos bem abertos quando se tratar de APL!

FONTES DE NOVAS IDÉIAS

Entre as fontes de idéias utilizadas com mais consonância entre os novos empreendedores são contemplados por Hisrich (2004), em seu livro Empreendedorismo:

os consumidores,
as empresas,
os canais de distribuição,
o governo, e
o PeD (Pesquisa e Desenvolvimento).

Consumidores

Os empreendedores em potencial devem prestar bastante atenção ao foco principal da idéia para originar um novo produto ou serviço, o “consumidor”. É fundamental ter cautela para afiançar que a idéia ou a necessidade represente um mercado satisfatoriamente grande para apoiar um novo negócio.

CONSUMIDORES

Empresas

Volta e meia, essa apreciação descobre modos diferentes de aperfeiçoar esses produtos e serviços, o que resulta na criação de algo novo, com maior convite e interesse reconhecido pelo mercado.

Canais de distribuição

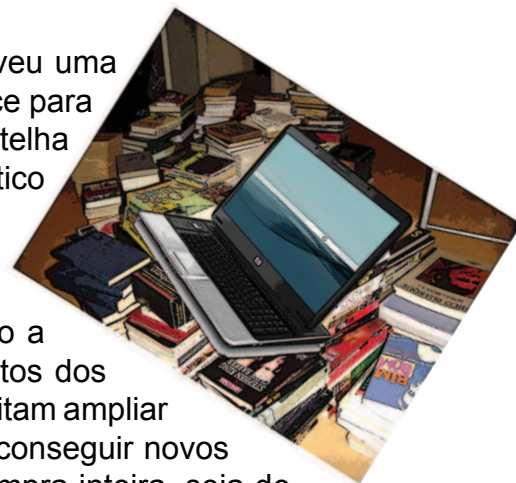
Informações dos canais de distribuição também são extraordinárias fontes de novas idéias devido à sua intimidade e relacionamento com as necessidades do mercado. Várias vezes, essas pessoas não só têm pareceres de produtos inteiramente novos, como também podem auxiliar a comercializar os produtos recém-lançados do empreendedor. Por exemplo, vejamos um caso hipotético, em que um empreendedor encontrou com os vendedores de biscoito que o motivo pelo qual os seus biscoitos não estavam vendendo e eram por conta da embalagem.

Governo

Mesmo que as próprias patentes possam não ser produtos novos e viáveis, elas várias vezes podem recomendar idéias de produtos realmente comercializáveis. Muitas agências e publicações governamentais são proveitosas para monitorar o bom emprego de patentes. Um exemplo disso é o órgão competente que disponibiliza todas essas informações. Segundo, porque ajuda os empreendedores a conseguir elementos sobre produtos específicos através de pesquisas naquela área.

(PeD) Pesquisa e Desenvolvimento

Um cientista pesquisador em uma empresa desenvolveu uma nova concepção de resina plástica que desencadeou o alicerce para um novo produto, de acordo com a Revista Você S/A, uma telha para residências em forma de bloco exclusivamente de plástico moldado, assim como para um novo negócio.

Ampliação de novos produtos inéditos, progressos, transformações e novas marcas através dos esforços da própria empresa em pesquisa e desenvolvimento, acontecem devido a essas práticas. Em benefício de velozes alterações nos gostos dos clientes, na tecnologia e na concorrência, as empresas necessitam ampliar um fluxo durável de novos produtos e serviços. Elas podem conseguir novos produtos de dois modos. Um deles é pela obtenção, pela compra inteira, seja de uma patente ou de uma licença para fabricar um produto específico de determinada empresa. A outra é através do desenvolvimento de novos produtos por meio do departamento de pesquisa e desenvolvimento da própria organização.

Novos produtos expressam os produtos inéditos, os avanços, as modificações nos produtos e as novas marcas que a empresa desenvolve através de seu próprio empenho no âmbito da pesquisa e desenvolvimento.

Quem sabe o projeto de um produto grandioso não tenha saído tão bem efetuado quanto necessário, portanto não se desespere, empreendedor. Ou quem sabe ele tenha sido distribuído de maneira incorreta no mercado, seu preço tenha sido disponibilizado muito

elevado ou a sua propaganda não tenha sido bem realizada. Um executivo de alto gabarito pode atribuir uma idéia que lhe agrade a respeito de um mau comportamento em pesquisas. Às vezes, os custos de desenvolvimento são bem elevados que os calculados e os concorrentes reagem com muito mais impulso do que se acreditava ou até mesmo se previa.

Pelo fato de vários novos produtos falharem as empresas almejam, com aflição, aprender como elevar suas oportunidades de serem bem-sucedidas com um novo produto. Um dos modos versa em aproximar os produtos de sucesso e desvendar o que eles têm em comum. Outro incide em estudar os insucessos de novos produtos para instruir a respeito das lições o que puder. Muitas pesquisas aconselham que os sucessos dos novos produtos estão amarrados ao desenvolvimento e pesquisa, pela qual a empresa determina e analisa atenciosamente o estudo do seu mercado-alvo, os pré-requisitos do produto e suas qualidades necessárias para agregar um ou vários diferenciais.

Desse modo, as empresas encaram uma dificuldade; devem desenvolver novos produtos, porém a chance de serem mal-sucedidas é muito elevada. A solução está no forte e coeso projeto do produto e na afirmação de um processo sistemático e gradativo de desenvolvimento de novos produtos para encontrar e preparar novas respostas ao público.

Entre as fontes fundamentais de idéias para novos produtos estão as fontes internas, concebidas por Hisrich:

os clientes,
os concorrentes,
os distribuidores, e
os fornecedores.

Utilizando fontes internas a organização pode desvendar novas idéias através de pesquisa e desenvolvimento formais. Conta também com a astúcia de seus executivos, profissionais, gerentes, pessoal de produção e vendas. Algumas organizações têm desenvolvido projetos internos que estimulam seus funcionários a refletir e a desenvolver idéias para concepção de novos produtos.

Procurar idéias para novos produtos também passa a existir quando se observam e se ouvem os consumidores. Por isso Hisrich propõe que a organização pode considerar os questionamentos e reivindicações deles para encontrar novos produtos que dêem melhores soluções a suas dificuldades. Ela também pode fazer levantamentos ou determinar grupos de foco específicos para encontrar as reais necessidades e os anseios almejados dos seus clientes. Como opção, seus gerentes ou o pessoal de vendas podem se reunir e trabalhar com clientes com o objetivo de obter sugestões e novas criações.

Enfim, os clientes várias vezes inventam novos produtos e utilizações por conta própria e as organizações podem se favorecer com sua descoberta e seu lançamento no mercado, por isso fiquem atento a essas novas utilizações de seu público-alvo. Os consumidores também podem ser uma boa fonte de criação de novas utilizações que podem desenvolver o mercado e dilatar a vida de produtos existentes.

Os rivais são outra boa fonte de idéias de concepção de novos produtos. As organizações observam os avisos e outras comunicações dos rivais para descobrir rastros sobre suas novas concepções de produtos. Utilizam estratégias como a compra de produtos recém lançados pelos seus rivais, demonstrando-os para ver como funcionam realmente, consideram seus gráficos de vendagens e a partir daí determinam se devem lançar um produto próprio. Afinal, distribuidores e fornecedores cooperam com várias boas idéias. Os revendedores estão próximos ao mercado e podem repassar elementos fundamentais sobre as dificuldades dos clientes e as possibilidades para novas criações de produtos. Os

fornecedores podem avisar à empresa sobre novas opiniões, técnicas e materiais que devem ser utilizados no desenvolvimento de seus produtos.

Outra fonte de idéias relevantes são as revistas, feiras específicas ao seu segmento de mercado e seminários comerciais, agências governamentais e reguladoras, consultores de novos produtos, agências de propaganda, empresas de pesquisa de mercado, faculdades (incubadoras) e empresas inventoras.

A busca por criações de novos produtos deve ser pragmática e não ocasional. Caso contrário, raras novas idéias surgirão e várias delas deixarão de existir. A gestão de alto escalão pode impedir essas dificuldades estabelecendo um programa de gestão de idéias que norteie o caminho de novas idéias até um ponto central em que poderão ser recolhidas, revistas e analisadas. Ao constituir um programa como este, a organização pode realizar tudo ou parte do que se adota, como comenta em sua bibliografia Hisrich (2004).

Indicar um profissional respeitado para o cargo de gestor de criações da organização.

Fomentar um comitê multidisciplinar de gestão de criações composto de pessoas derivadas dos setores de PeD, gerência, compras, operações, financeiro e vendas e marketing, com o propósito de estabelecer reuniões recorrentes e a fim de analisar as criações de novos produtos e serviços.

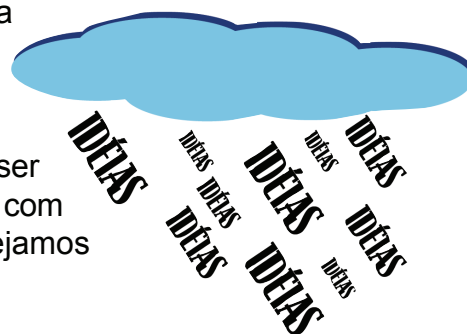
Munir uma quantidade de linhas telefônicas de chamada grátis para quem quiser colaborar com uma nova idéia.

Investir em todos os que têm real interesse na organização: funcionários, fornecedores, distribuidores, revendedores a encaminharem suas idéias.

Organizar programas formais de estímulo através de recompensas ($) para os que contribuírem com as melhores idéias.

A abordagem do empreendedor de idéias oferece dois resultados adequados. Primeiro, auxilia a criar na organização uma cultura pautada para a criação. Confirma que a alta gestão ampara, estimula e gratifica a criação. Em segundo, proporciona um número elevado de criações, dentre as quais poderão ser localizadas algumas, especialmente as melhores, em destaque no mercado. Parafraseando Hisrich, ao passo que o programa amadurece, as criações dão início a fluir com maior naturalidade. As boas criações não serão mais desamparadas e descartadas por ausência de apoio da direção ou de uma gestão que as ampare.

SOLUÇÃO CRIATIVA DE PROBLEMAS

Ainda com a bibliografia de Hisrich, ele vem propor que a criatividade é uma característica fundamental para um empreendedor de sucesso. Infelizmente, a criatividade tende a baixar com a idade, educação e a ausência de uso. A criatividade baixa em fases a partir do momento em que o indivíduo passa a cursar a escola. Pois é, pasmem com essa informação. Além do mais, o potencial criativo manifesto de uma pessoa pode ser envolvido por motivos perceptíveis, como: culturais, sentimentais e organizacionais. Porém a criatividade pode ser emancipada e as idéias e criações podem ser determinadas com o estímulo de algumas técnicas abordadas por Hisrich. Vejamos algumas, comentadas por ele:

O brainstorming é provavelmente a mais apreciada e a mais empregada para a resolução e concepção criativa de dificuldades, segundo Hisrich (2004). Se dá por intermédio de um processo não-elaborado muitas vezes para a concepção das idéias prováveis sobre uma dificuldade já determinada. Hisrich diz ser uma boa sessão de brainstorming, quando começa a diferenciar-se das demais as criações, ao passo que aproximaria estabelecer padrões de respostas.

Visto uma escala de 1 a 15, considerando a nota máxima 15, o Brainstorming estaria na seguinte escala:

Brainstorming	Escala 1

Deste modo a dificuldade é apresentada na união de umas seis entre doze pessoas para afiançar uma vasta gama de informação sobre essa apreciação criativa.

Para que não haja o constrangimento na sessão de braisntorming, todas as criações de todos os participantes envolvidos devem ser anotadas e registradas sem nenhuma censura ou mesmo pré-julgamentos.

O Brainstorming Inverso é muito parecido ao braisntorming anteriormente citado, menos no que diz respeito às críticas, pois nessa proposta tudo é permitido.

Na verdade, a técnica baseia-se no descobrimento de carências com a abordagem de vários questionamentos, como do tipo citado por Hisrich: “de que maneira essa criação pode dar errado?” Como a proposta está no negativo, deve-se tomar cautela para manter a moral e estética do grupo elevadas.

O processo envolve com maior presença a identificação de tudo que há de errado com uma inovação, segundo Hisrich de um momento de discussão dos modos a superar essas dificuldades, o brainstorming inverso é bastante eficaz.

Visto uma escala de 1 a 14, considerando a nota máxima 14, o Brainstorming Inverso estaria na seguinte escala:

Brainstorming	Escala 1
Brainstorming Inverso	Escala 2

A Sinética é um processo de criação que força e ao mesmo tempo contempla os participantes a solucionar dificuldades por meio de quatro instrumentos de afinidade: pessoal, direto, simbólico e fantasia. O grupo desenvolve um trabalho em um processo de duas fases, primeiro é necessário tornar íntimo o que é estranho e, depois, acaba invertendo os acontecimentos dificultando ainda mais essa proposta no intuito de se conseguir muitas idéias.

Quando a estranheza é extinta, afirma Hisrich, os participantes entram na segunda etapa, tornando íntimo o que é estranho por meio de afinidade pessoal direta ou simbólica, o que, em tese, deriva no desenvolvimento de uma saída única.

Visto uma escala de 1 a 14, considerando a nota máxima 14, a Sinética estaria na seguinte escala:

Brainstorming	Escala 1
Brainstorming Inverso	Escala 2
Sinética	Escala 3

O Método Gordon, ao contrário de várias outras técnicas, se inicia quando os participantes sabem o real caráter da dificuldade. Isso garante que a resolução não seja simulada por criações preconcebidas e por modelos de condutas, de acordo com Hisrich (2004).

Inicia fazendo referência a um julgamento geral associado à específica dificuldade. O grupo rebate anunciando várias criações a todo tempo. Desenvolve-se, então, uma opinião, por meio de interferência do empreendedor.

Visto uma escala de 1 a 15, considerando a nota máxima 15, a Método de Gordon estaria na seguinte escala:

Brainstorming	Escala 1
Brainstorming Inverso	Escala 2
Sinética	Escala 3
Método Gordon	Escala 4

No Método Checklist (ponto a ponto), pode-se adotar, segundo Hisrich (2004), qualquer formato e ter qualquer dimensão. Geralmente, a checklist pode ser por meio de questionamento, como sugerido pelo autor:

Utilizar novos modos? Novos formatos de utilização do aspecto que é?

Adequar? O que mais é parecido a isso? Que outras criações sugerem? Existe comparação no passado?

Transformar? Novas modificações? Mudar definição, cor, animação, fragrância, contorno, forma?

Ampliar? O que adicionar? Mais tempo? Maior presença? Mais força? Maior? Mais denso?

Suavizar? O que trocar? Menor? Conciso? Miniatura? Mais detestável? Mais breve? Mais leve?

Suprir? Quem além disso? O que além disso? Outro elemento? Outro material? Outro procedimento?

Reorganizar? Intercambiar elemento? Outro modelo? Outro desenho? Outro seguimento?

Inverter? Transpor positivo e negativo? Localizar os opostos? Girar para trás? Girar de cabeça para baixo? Inverter papéis? Modificar os suportes?

Um dos métodos mais fáceis e, ainda, um dos mais eficientes que os profissionais podem aplicar para criar novas idéias é a livre associação. Essa técnica é proveitosa no desenvolvimento de uma visão completamente nova e utiliza o flip-chart, pois, com cada novo termo, tentamos o grupo para adicionar algo novo, na tentativa de dialogar um traço totalmente novo para aquele produto ou serviço. Criando, assim, uma cadeia de idéias que resultam no surgimento da visão de um novo produto para o mercado.

Visto uma escala de 1 a 14, considerando a nota máxima 14, o Método Checklist estaria na seguinte escala:

Brainstorming	Escala 1
Brainstorming Inverso	Escala 2
Sinética	Escala 3
Método Gordon	Escala 4
Método Checklist	Escala 5

As Relações Forçadas se dão através do nome, pois forçam uma infinidade entre algumas combinações de produtos.

É realizada através de questionamentos sobre objetos ou criações, no intuito de desenvolver uma nova idéia, de acordo com Hisrich (2004).

Visto uma escala de 1 a 14, considerando a nota máxima 14, Relações forçadas estaria na seguinte escala:

Brainstorming	Escala 1
Brainstorming Inverso	Escala 2
Sinética	Escala 3
Método Gordon	Escala 4
Método Checklist	Escala 5
Relações Forçadas	Escala 6

Tendo também essa prática apontada por Hisrich, no Método de Anotações Coletivas é disponibilizado um pequeno bloco de papel e, mais ou menos ao final de cada mês, faz-se uma listagem das melhores criações, ao lado das sugestões, o que assim sedimentaria as grandes idéias ou idéias pertinentes ao mercado.

Visto uma escala de 1 a 14, considerando a nota máxima 14, a Método de Anotações Coletivas estaria na seguinte escala:

Brainstorming	Escala 1
Brainstorming Inverso	Escala 2
Sinética	Escala 3
Método Gordon	Escala 4
Método Checklist	Escala 5
Relações Forçadas	Escala 6
Método de Anotações Coletivas	Escala 7

Na Heurística, Hisrich divulga que essa técnica é embasada na capacidade de descobrir o que realmente o empreendedor, através de um progresso de pensamentos, percepções e aprendizagem, esteja querendo que os seus clientes consumam no mercado, ficando assim atento se o seu produto condiz com a necessidade do seu público-alvo.

Visto uma escala de 1 a 14, considerando a nota máxima 14, a Heurística estaria na seguinte escala:

Brainstorming	Escala 1
Brainstorming Inverso	Escala 2
Sinética	Escala 3
Método Gordon	Escala 4
Método Checklist	Escala 5
Relações Forçadas	Escala 6
Método de Anotações Coletivas	Escala 7
Heurística	Escala 8

O Método Científico, vastamente explicado por Hisrich (2004), determina que o empreendedor decida sobre a dificuldade e acabe reunindo e analisando as informações, desenvolvendo e examinando soluções com potencialidade e nomeando a melhor solução para o mercado.

Visto uma escala de 1 a 14, considerando a nota máxima 14, a Método Científico estaria na seguinte escala:

Técnica	Escala
Brainstorming	Escala 1
Brainstorming Inverso	Escala 2
Sinética	Escala 3
Método Gordon	Escala 4
Método Checklist	Escala 5
Relações Forçadas	Escala 6
Método de Anotações Coletivas	Escala 7
Heurística	Escala 8
Método Científico	Escala 9

A técnica da Análise de Valor para maximizar o valor para o empreendedor faz questionamentos como "isso pode ser parte do menor atributo, visto que encontramos algumas dificuldades?".

Visto uma escala de 1 a 14, considerando a nota máxima 14, a Análise de Valor estaria na seguinte escala:

Técnica	Escala
Brainstorming	Escala 1
Brainstorming Inverso	Escala 2
Sinética	Escala 3
Método Gordon	Escala 4
Método Checklist	Escala 5
Relações Forçadas	Escala 6
Método de Anotações Coletivas	Escala 7
Heurística	Escala 8
Método Científico	Escala 9
Análise de Valor	Escala 10

A Listagem de Tributos é uma técnica em que o empreendedor deve listar uma infinidade de qualidades ou também dificuldades tendo, assim, a obtenção de vários ângulos de ponto de vista sobre um determinado produto ou serviço.

Visto uma escala de 1 a 14, considerando a nota máxima 14, a Listagem de Tributos estaria na seguinte escala:

Técnica	Escala
Brainstorming	Escala 1
Brainstorming Inverso	Escala 2
Sinética	Escala 3
Método Gordon	Escala 4
Método Checklist	Escala 5
Relações Forçadas	Escala 6
Método de Anotações Coletivas	Escala 7
Heurística	Escala 8
Método Científico	Escala 9
Análise de Valor	Escala 10
Listagem de Tributos	Escala 11

O Gráfico da Matriz é um método pragmático, organizado e significativo de apontar novos modelos de questionamentos propostos que podem originar idéias criativas de um novo a partir de perguntas como essas, listadas por Hisrich (2004): Para que pode ser utilizado? Onde pode ser utilizado? Quem pode utilizá-lo?

Visto uma escala de 1 a 14, considerando a nota máxima 14, a Gráfico da Matriz estaria na seguinte escala:

Brainstorming	Escala 1
Brainstorming Inverso	Escala 2
Sinética	Escala 3
Método Gordon	Escala 4
Método Checklist	Escala 5
Relações Forçadas	Escala 6
Método de Anotações Coletivas	Escala 7
Heurística	Escala 8
Método Científico	Escala 9
Análise de Valor	Escala 10
Listagem de Tributos	Escala 11
Gráfico da Matriz	Escala 12

O método do Big-Dream solicita que o empreendedor “imagine” ou sonhe com a dificuldade da sua resolução, em outras palavras, solicitamos que ele pense grande. Como no brainstorming, todas as probabilidades devem ser anotadas e averiguadas.

Visto uma escala de 1 a 14, considerando a nota máxima 14, a Método do Big-Dream estaria na seguinte escala:

Brainstorming	Escala 1
Brainstorming Inverso	Escala 2
Sinética	Escala 3
Método Gordon	Escala 4
Método Checklist	Escala 5
Relações Forçadas	Escala 6
Método de Anotações Coletivas	Escala 7
Heurística	Escala 8
Método Científico	Escala 9
Análise de Valor	Escala 10
Listagem de Tributos	Escala 11
Gráfico da Matriz	Escala 12
Método do Big-Bream	Escala 13

O último método para o incremento ou construção de uma nova idéia é a Análise de Parâmetros, que envolve dois aspectos: identificação de parâmetros e resumo elevado de criatividade, apontado por Hisrich (2004).

Visto uma escala de 1 a 14, considerando a nota máxima 14, a Análise de Parâmetros estaria na seguinte escala:

Brainstorming	Escala 1
Brainstorming Inverso	Escala 2
Sinética	Escala 3
Método Gordon	Escala 4
Método Checklist	Escala 5
Relações Forçadas	Escala 6
Método de Anotações Coletivas	Escala 7
Heurística	Escala 8
Método Científico	Escala 9
Análise de Valor	Escala 10
Listagem de Tributos	Escala 11
Gráfico da Matriz	Escala 12
Método do Big-Bream	Escala 13
Análise de Parâmetros	Escala 14

LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES SECUNDÁRIAS DE MERCADO

Para conseguir os elementos de que o empreendedor precisa, Kotler (2003) traz consigo todo o embasamento necessário para que o pesquisador-empreendedor possa coletar os dados secundários, dados primários ou ambos. Os dados secundários são elementos importantes que já existem em algum lugar e que foram colhidos para outros fins. Os dados primários são elementos coletados para o propósito em questão.

Os empreendedores, na maioria das vezes, iniciam colhendo dados secundários. O banco de dados interno do empreendimento incide em um excelente ponto de partida. Porém, ele também pode adentrar em uma vasta abundância de fontes de informações externas, que vão desde bibliotecas públicas, organizacionais e universitárias a publicações de empreendimentos e também do próprio governo.

Vantagens e desvantagens dos dados secundários

Geralmente, os dados secundários podem ser alcançados mais velozmente e a um custo reduzido que os dados primários. Por exemplo, um banco de dados na Internet poderia apresentar de modo rápido, mais veloz e praticamente a custo zero toda informação que um empreendimento como a Maggi necessita saber sobre os modelos de consumo da sopa. Uma pesquisa a fim de colher dados primários poderia levar semanas ou meses e custaria fortunas. Além do mais, fontes secundárias muitas vezes apresentam dados que a organização, sozinha, não conseguiria colher, informações que não estão diretamente dispostas ou que seriam muito caras para colher. Por exemplo, sairia muito oneroso para a Maggi conduzir uma continuada auditoria em lojas de varejo para encontrar a participação de mercado, o preço e a apresentação das marcas de seus rivais. Porém ela pode contratar os serviços de uma empresa que presta serviço em anunciar dados, que apresentem esses recursos por meio de scanners de lojas de supermercados em milhares de lojas.

Os dados secundários podem também proporcionar dificuldades. Os elementos imprescindíveis podem simplesmente não existir, os empreendedores raramente conseguem alcançar a marca dos 100% de todos os dados de que necessitam a partir de fontes secundárias. Por exemplo: a Maggi não encontraria dados sobre a reação dos clientes a sua nova embalagem que ainda não foi distribuída no mercado. Mesmo os dados disponibilizados poderiam representar certas dificuldades, como: eles podem não ser muito proveitosos. O empreendedor deve analisar as informações secundárias com cautela para ter certeza de que elas são importantes (ajustam-se às necessidades do projeto de análise), precisas (colhidas e divulgadas de modo 100% confiável), atualizadas (no intuito de decidir de forma correta) e neutras (coletadas e divulgadas de modo claro e objetivo).

Os dados secundários compõem um bom conjunto de partida para a pesquisa e normalmente auxiliam a definir seu problema e seus objetivos. Entretanto, em vários casos, o empreendimento deve colher também dados primários, pela sua abordagem de pesquisa, métodos de contato, plano e instrumento de pesquisa.

O objetivo do levantamento de informações secundárias no mercado é o de agrupar o maior número possível de dados dispostos que permitam avaliar a demanda e a oferta de um produto ou serviço, avaliar tendências do segmento com o intuito de se compreender a fase de ciclo de vida do produto, identificar lacunas de oportunidade de negócio, estabelecer o real potencial de mercado e julgar a eventual participação do empreendimento nesse mercado.

As informações secundárias podem ser originadas a partir de levantamentos dispostos junto aos órgãos de classe e sindicatos, instrumentos do próprio governo, faculdades (incubadoras, empresas juniores) e jornais e revistas de segmentos do mercado e especializadas, como serão apresentadas diversas fontes de sites oficiais disponibilizados por Aidar (2007).

A Internet promoveu bastante a procura por informações secundárias, e hoje contamos com vários sites, sejam eles no âmbito governamental, dados obtidos por pesquisas na reunião de classe de funcionário específicos de segmentos importantes para a economia e de ONGs, que divulgam informações secundárias importantes a todo instante para o começo de um levantamento de mercado ou até mesmo da própria concorrência. A seguir, veremos uma lista de alguns sites, sugeridos por Aidar (2007), que podem auxiliar nesse levantamento por informações secundárias fundamentais para qualquer empreendimento:

Considerando o site oficial: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (www.ibge.gov.br), por possuir uma vasta gama de informações compondo uma fonte de importância sobre um recorte da situação de vida da sociedade, seja nos seus municípios e em seus retratos das regiões, como capitais e bairros.

Em contrapartida as informações contidas no site Oficial: Governo Federal (www.brasil.gov.br) integram e dispõem informações e pesquisas das mais variadas esferas dos ministérios e de outros órgãos do governo, acumulando informações sobre importantes índices para que formem assim uma idéia do ambiente macro para o empreendedor.

No entanto, o site Oficial: Ministério da Ciência e Tecnologia (www.mct.gov.br) conta com a divulgação de inúmeros indicadores de investimento em ciência e tecnologia, pesquisa e desenvolvimento, entre outros.

Encontrando também informações relevante no site Oficial: Instituto Nacional da Propriedade Intelectual (INPI) (www.inpi.gov.br), que acaba divulgando definições importantes para qualquer empreendedor que queira saber mais informações de marcas e patentes e acaba trazendo uma gama de informações alicerçadas pelo fantástico sistema de dados com probabilidade de pesquisa de marcas e patentes solicitadas através de registro de marca ou até mesmo pelo pedido de patente para uma invenção ou novo conceito de negócio.

Informações importantes também poderão ser encontradas no site Oficial: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) (www.sebrae.com.br), que

traça um perfil nacional de várias informações e dados de serviços para o empreendedor e serviços para os micro e pequenos gestores.

Como as informações não estão disponibilizadas, o empreendedor deve ser persistente e criativo na perseguição dos dados. Idealize, por exemplo, o empreendedor que almeje lançar no mercado um novo produto para o combate à dengue ao nível de exportação. Para tanto, queira estimar o tamanho desse real mercado e sua tendência de desenvolvimento nas grandes cidades importantes internacionais. Entretanto, após procura persistente, não consiga alcançar o número de pessoas que têm real necessidade de consumir esse produto em suas residências, para esse mercado com potencialidade. Nesse caso, o empreendedor poderia levantar a informação de forma indireta, através do levantamento de casos de dengue nas comunidades internacionais, junto aos sites oficiais dos governos, nos grandes centros urbanos internacionais, com base em pesquisas que apresentem o percentual de casos que são oriundos desta doença, e, assim, apreciar qual a real dimensão para o desenvolvimento do seu produto específico para este mercado.

1-Que tipo de cuidados um empreendedor deve tomar na hora de abrir um empreendimento?

____

____

____

____

2-Quais os principais desafios dos pequenos negócios?

____

____

____

____

3-Quais as fontes mais utilizadas de idéias no contexto empreendedor?

____

____

____

____

4-Por que o empreendedor deve fazer uso das soluções criativas de problemas? Cite algumas.

____

____

____

____

5-Para que e por que há necessidade de se fazer um levantamento de dados secundários?

____

____

____

____

FERRAMENTAS BÁSICAS PARA UM EMPREENDEDOR

TENDÊNCIAS DA CONSULTORIA

CONCEITO DE CONSULTORIA

Consultoria é um processo interativo, conforme o autor Oliveira (2007), em que há mudanças externamente à organização, a qual admite a responsabilidade de ajudar os executivos e profissionais da específica empresa nas tomadas de decisão, não tendo, no entanto, a autoridade direta da circunstância.

As fundamentais partes deste conceito são as seguintes, conforme Oliveira (2007):

Processo interativo

Processo para a consultoria que contempla a união de forma estruturada de atividades seqüenciais que proporcionem uma analogia lógica entre si, com a intenção de acatar e, preferencialmente, superar as perspectivas e necessidades dos clientes internos e externos da organização.

Autores de mudanças externas

Autores de mudanças, como são chamados os profissionais capazes de ampliar desempenhos, maneiras e processos que permitam à empresa transacionar proativamente e inteiramente com os vários fatores do ambiente organizacional.

Oliveira (2007) configura que o autor de mudanças, também designado de autor de desenvolvimento empresarial, pode ser interno ou externo à organização.

Em contraponto o autor de mudanças externo (consultor externo) tem ampla atuação, maior do que o autor de mudanças interno (consultor interno) e, deste modo, se este último avaliar seu perfil de performance e seu plano de carreira na situação do consultor externo, certamente terá maior probabilidade de êxito em sua carreira profissional de consultor.

Responsabilidade de ajudar as pessoas

O consultor deve agir como companheiro dos executivos e profissionais da empresa (cliente), como afirma Oliveira (2007).

Esta ajuda deve pois, salvo raras exceções, estar direcionada a adequar metodologias, táticas e procedimentos que motivem a sustentação para os executivos das organizações a tomarem suas decisões com propriedade.

Deste modo, não se acredita que o consultor tenha conhecimento total do negócio da empresa (cliente) em sua amplitude, pois isto, espera-se, é uma vantagem apenas de seus executivos internos. Se todos quiserem tomar conhecimento do negócio da organização-cliente de modo pleno, ninguém contribuirá com metodologias, táticas e procedimentos, que são as fundamentais responsabilidades do consultor, especialmente quando se acerca dos problemas da atual gestão.

Vejamos o que Oliveira destaca como importante para o consultor avaliar nas empresas (clientes).

Tomada de decisões

Decisão, também, é ponto chave para Oliveira, pois é a alternativa entre diversos caminhos alternados que levam a um específico resultado.

A decisão é uma peça do processo fundamental e inerente a qualquer organização, da qual temos a compreensão dos seguintes itens, de acordo Oliveira (2007): o dado, o tratamento do procedimento, o conhecimento e a opção, os quais aparecem antes da ocasião da decisão, e os recursos, sendo o efeito e a influência, aos quais ocasionam deliberativamente na decisão.

Não tem autoridade direta da situação

Deste modo, na ocasião em que o consultor passa a ter a autoridade direta da situação relacionada à dificuldade que provocou a necessidade da consultoria, ele simplesmente abandona o papel de consultor e passa a exercer o papel de executivo da empresa (contratante), a fim de solucionar determinado problema.

Para compreender melhor esta questão da autoridade intrínseca à situação da consultoria, deve-se ponderar o aspecto preponderante da responsabilidade do consultor nas seguintes circunstâncias, de acordo com o olhar de Oliveira (2007):

O consultor é responsável pelo todo, uma vez que o mesmo está fundamentado em metodologias e táticas;

Na prática de um plano de consultoria, o profissional, da empresa (cliente), é responsável pelo todo, sendo que, neste episódio, esse todo se dá aos resultados essenciais do plano de consultoria; e

A última responsabilidade, esta incluída a autoridade de prática do plano, que é inerente ao executivo da empresa (contratante).

No entanto, o consultor não pode se esquivar dessa responsabilidade de prática, pelo simples fato de que o plano desenvolvido sob sua responsabilidade é dividido em atividades, com a recomendação de responsáveis, recursos, tempos e resultados fins, as quais recomendam e permitem as modificações de ordem e adequações que são de responsabilidade do consultor.

Este costume de alguns consultores somente em afirmar à sociedade empresarial que não possuem responsabilidade, ou seja, pelos resultados de seus planos, e até mesmo pelo simples fato de não os terem praticado, pode ser avaliado como um dos fundamentais motivos do distanciamento de algumas empresas para com os serviços de consultoria, o que acaba arranhando essa prática tão importante para determinadas empresas que a procuram.

Contudo, os consultores que têm ética profissional não se colocam no estilo de falsos e não éticos consultores de empresas.

TIPOS DE CONSULTORIA

Djalma Oliveira (2007) preocupa-se com a atual propagação de empresas de consultoria, bem como a elevada intensidade de ação e de serviços ofertados por essas empresas autônomas, por ser de difícil definição por conta dos diversos tipos de consultoria.

Uma empresa (que contrata) não deve convocar diversos tipos de empresas de consultoria. Neste caso, as empresas (clientes) podem ter graves empecilhos para obter interação de fato com os diferentes tipos de empresas de consultoria, e as suas formas distintas de atuarem.

Um modo de atenuar esta dificuldade é contratar, primeiramente, um consultor que proponha as seguintes circunstâncias:

Desenvolver um trabalho de consultoria com metodologia focada na realidade do cliente e que focalize a empresa (desde o seu planejamento estratégico, perpassando pela qualidade total, entre outros.); e

Traçar uma forma de integração da informação para gerir a sistematização com o próprio aparato da gestão a ser empregada e difundida pelas consultorias em formas de projeto de intervenção.

Esse olhar de Djalma nos amplia, especialmente nesta ocasião em que as empresas buscam terceirizar suas atividades que não estejam relacionadas às finalidades basilares de seus negócios, assim como não fornecem inteiramente dados necessários para agregar valor, por exemplo, aos produtos e serviços que dispõem no mercado.

A classificação apresentada a seguir não é completa, e nem poderia ser, entretanto Oliveira procura colocar as diversas empresas de consultoria em um tipo universal de atuação com a empresa (que demanda por seus serviços). Vejamos.

Quanto à estrutura

Nesse fato, as empresas de consultoria podem ser estruturadas, de modo universal, em consultoria de pacote (planos pré-determinados) ou em consultoria artesanal (plano de acordo com a realidade da empresa (cliente)).

Empresa de consultoria de pacote

Consultoria de pacote, assim chamada por Oliveira (2007), é a realizada às empresas (clientes) através da transferência de drásticos procedimentos e de táticas de gestão, sem a apreensão da adaptação à realidade presente ou aguardada para a transformação da mesma.

Atualmente, a demanda por este tipo de consultoria parece estar em baixa, até porque a grande dinâmica do mercado vem exigindo posturas contrárias a essas apontadas por esse tipo de consultoria.

A consultoria de pacote pode apresentar as seguintes características, sob a óptica de Djalma (2007):

Na sua contratação, o contato é na maioria das vezes com a média gestão, sua transação é demorada.

No desenvolvimento do plano de consultoria, o contato também é realizado com a média gestão, a negociação é complicada e complexa.

Na prática do plano de consultoria, o contato é com todos os níveis organizacionais, a negociação é complexa e a resistência também é elevada por parte dos funcionários.

Benefícios e cuidados na utilização

Oliveira (2007) aponta que com boa gestão pautada na eficiência e eficácia por parte das empresas (clientes) podem ser identificados três benefícios fundamentais na utilização de serviços de consultoria de pacote. Vejamos eles:

Maior agilidade na realização dos serviços de consultoria

Empregada por esse tipo de consultoria, assim como o emprego das várias táticas já foram antes decididas e não necessitam passar por amplos debates e adequações para que desta forma tenham a cara da empresa (contratante).

Baixo custo nos serviços de consultoria

Grandes organizações de consultoria, as quais são as principais oferecedoras da consultoria de pacote, pois distribuem muito sua imagem de elevada magnitude de atuação.

Probabilidade de transformações de grande impacto

Determinadas empresas (que contratam os serviços de consultoria) podem optar pela consultoria de pacote para promover a consolidação de uma transformação radical e de grande impacto em determinada empresa.

A consultoria de pacote não se incomoda com o processo de transformação de uma situação presente para uma situação futura esperada

Os profissionais das empresas (que buscam essa consultoria) sempre devem lembrar-se de que o consultor deve operar como um autor de mudanças, e não existe processo de mudança amparado e estabilizado em momentos de curtíssimo prazo.

A consultoria de pacote pode não oferecer treinamento metodológico no serviço de um emprego específico da consultoria

Várias empresas (clientes) podem eleger a consultoria de pacote pela maior agilidade e um provável menor custo no curto prazo, entretanto, por outro lado, têm sérios problemas inerentes em sua contratação, como para assimilarem uma nova realidade proposta para sua empresa e, portanto, não conseguirem ficar livres das empresas de consultoria.

Empresa de consultoria artesanal

Oliveira (2007) retrata a consultoria artesanal como aquela que busca compreender as necessidades da empresa (contratante) através de um plano bem fundamentado e planejado no modo de gestão designadamente estruturadas para a mesma, tendo, contudo, sustentação e apoio em outras abordagens e padrões aplicáveis e replicáveis em diferentes empresas.

Assim sendo, o plano sugerido e as táticas justapostas passam a existir da informação anterior do consultor, o qual realiza todas as investigações, intervenções e adequações imprescindíveis para melhor acatar as necessidades reais de uma consultoria especifica para a empresa (cliente).

Por conta disso a consultoria artesanal pode proporcionar as seguintes características, de acordo com Oliveira (2007):

Na sua contratação, o contato é na maioria das vezes com a alta gestão, a negociação é relativamente delongada, por entrar em várias esferas administrativas.

No desenvolvimento do plano de consultoria, o contato também é com a alta gestão, a transação é focada no plano de consultoria solicitada e a oposição é baixa.

Em resumo, na prática (plano de ação) pode abranger todos os níveis da empresa (que busca a consultoria), a transação é focada em prováveis dificuldades apontadas pela alta gestão e compreensão de todos os funcionários.

Benefícios e cuidados na utilização

Vejamos alguns benefícios da consultoria artesanal, apontados por Oliveira (2007):

Agilidade das tarefas de consultoria

Pode consumir mais tempo no esboço do padrão do projeto a ser aplicado na empresa (cliente), porém, após a finalização de todos os pontos, torna-se mais veloz e fácil, pois

todos os inseridos no plano terão plena informação e entrosamento do que acontecerá realmente.

Melhor treinamento dos inseridos

Utilizando planos e táticas a serem difundidas pela consultoria artesanal, são concebidas harmonicamente junto com a reunião dos profissionais, compreensão com a realidade vivenciada por treinamentos em tempo real com toda a equipe, o que significa a circunstância de melhor qualidade na absorção do treinamento.

Menor oposição aos planos de consultoria

Como decorrência do desenvolvimento dos planos em equipes e do treinamento em tempo real, fica quase impossível ocorrer alguma oposição junto aos planos de consultoria.

Qualidade para o cumprimento das tarefas

A real interação e participação com a realidade atual e a circunstância futura almejada e pré-definida pela empresa (que busca a consultoria) permitem, de modo natural, melhorar a qualidade nas tarefas de consultoria, assim como os resultados proporcionados.

Independência da empresa (cliente) aos serviços de consultoria

Os serviços de consultoria, dentro da premissa concebida por Oliveira (2007), devem ser projetados com começo, meio e fim, deixando bem claro em sua configuração que a empresa (contratada) tem tempo determinado para terminar dentro dos parâmetros estipulados no contrato.

Emprego da consultoria artesanal para assuntos de pequena relevância para as empresas (clientes)

No caso de planos exclusivos e limitados as áreas de baixa intensidade de atuação na empresa podem ser ideais para a contratação de consultoria de pacote, que é mais determinista e pragmática.

Buscar consultores com grande experiência no mercado

A consultoria artesanal demanda grande e vasto conhecimento durante todo o diagnóstico, o desenvolvimento e a prática dos planos de consultoria, por isso exige consultores experientes de acordo com o contexto dinâmico de cada empresa (cliente).

Em relação à intensidade

Oliveira (2007) aprofunda que as consultorias podem ser classificadas como especializada, consultoria total, assim como consultoria globalizada.

Consultoria especializada

Consultoria especializada, como o próprio nome sugere, é a consultoria que opera em um ou poucos assuntos dentro de um campo do conhecimento.

De acordo com Oliveira (2007), pode oferecer as seguintes características:

O contato é com a média gestão, uma vez que neste nível é que se concentra a maior parte das especializações das empresas.

O planejamento do plano de consultoria, as características continuam plenamente iguais.

A aplicação do plano de consultoria, os inseridos podem estar também na média gestão e os níveis de transação e de oposição podem ser baixos.

Benefícios e cuidados na utilização

Vejamos como se aplica a realização de serviços de consultoria especializada para a empresa (que opta por esse serviço).

Qualidade nas tarefas

A informação do consultor a respeito do assunto da empresa (cliente) é de grande valor, e tem real valor porque tem objetivo em suas pesquisas, assim como grande experiência com serviços de consultoria no assunto considerado para diferentes empresas.

Interação com outros aparelhos da empresa (cliente)

Envolve as táticas de gestão a respeito do problema estimado da empresa (cliente), visto que, se um profissional opera como consultor especializado em um determinado assunto, se torna cada vez mais cômodo que ele tenha desenvolvido ou ajustado às táticas, baseado nos próprios aparelhos de interação da empresa (cliente).

Tempo com treinamento para a empresa (cliente)

Na consultoria especializada o treinamento é constante, ou seja, o treinamento é atuante, ao passo que as tarefas do consultor são realizadas e construídas, isto é, cada um dos profissionais da empresa (contratante) inserido no assunto é treinado de acordo com a consultoria específica.

Devemos saber sobre a contratação de consultorias especializadas, por isso vejamos o entendimento de Oliveira (2007) em torno dessa concepção:

Saber qual assunto da consultoria especializada foi bem decidido

Ou seja, se uma empresa (que procura os serviços de consultoria) convocar e contratar um consultor especializado em um tema específico, ou se, no entanto, este profissional não for o seu enfoque principal, certamente os resultados dos serviços de consultoria serão bem negativos para a empresa (contratante).

Qual a especialização realmente do consultor

Esta avaliação do consultor especializado pode estar pautada por estes pontos, abordados por Oliveira (2007):

Confirmação conceitual do consultor para com o tema questionado e instigado pela empresa (cliente).

Conhecimento de metodologias e táticas relacionadas ao tema específico, e, preferencialmente, a uma situação em que o referido consultor tenha realizado no mercado.

Experiência profissional do consultor, com base na prestação de serviços semelhantes em outras empresas.

Consultoria total

Consultoria total, na concepção de Oliveira (2007), é a que opera em praticamente todos os campos de atividades da empresa (que busca seus serviços).

A consultoria total, em sua abordagem ampla, tem suportado diversas restrições e questionamentos das empresas (contratantes), pois pode estar atuando em muitos problemas de modo não muito bem conectado, assim como pode passar uma impressão como se estivesse dando tiros para todos os lados.

Ainda que possa parecer perspicaz, existe grande diferença entre a consultoria total e a consultoria integrada. Esta importante diferença é que Oliveira traduz muito bem, ele nos

indica que no caso da consultoria total as diferentes metodologias e táticas de gestão não são unificadas e interativas, originando elevada força entre os vários planos de consultoria, uma vez que a integrada assume papel com os diversos sistemas existentes na empresa (contratante).

Vejamos as seguintes características:

Contratação, o contato viabiliza somente com a alta gestão da empresa (cliente), sua transação, de fato, é veloz, por não existir mediadores.

Construção do plano de consultoria ocasionando diversos contatos com a alta gestão, torna-se mais difícil pelo excesso de burocracia, normatização e leis.

Execução do plano de consultoria, o contato deve ser realizado em toda a estrutura organizacional (de cima para baixo).

Benefícios e cuidados na utilização da Consultoria Total, segundo a concepção de Oliveira (2007):

Otimização para o treinamento

Avaliando os vários aparelhos que envolvem a empresa (contratante) são conectados e interligados, ficando mais fácil o treinamento real de seus funcionários, inclusive porque eles passam a compreender com mais nitidez o funcionamento do negócio com amplitude maior (a concepção do todo).

Menção a investimentos reduzidos para a empresa (que busca o serviço de consultoria)

A consultoria total tendo como pressuposto a busca por menores reduções de custos para as empresas (clientes), é possível que os investimentos em consultoria sejam reduzidos quando comparados a uma situação não total.

Vejamos quais cuidados devemos levar em consideração quando uma empresa (cliente) contratar os serviços da consultoria, cuja nomenclatura total se depara em:

Compreender sobre as metodologias aplicadas nos variados assuntos de serviço de consultoria, sendo eles conectados e interligados entre si.

Se isso não for positivo ou claro, o resultado final dos planos não será uma consultoria total unificada.

Verificar se permanece, pelo menos, um especialista para cada um dos temas que a consultoria total está considerando como fundamental para a empresa (que busca seus serviços).

Esta especialidade por parte de seus profissionais de consultoria é a premissa fundamental para a apropriada conexão dos temas de consultoria através de metodologias e táticas de gestão.

Existem dois modos de performance e de organização dos serviços de consultoria que podem promover a concretização da consultoria total integrada. São os consultores associados e as cooperativas de consultores.

Consultores associados

Aos olhos de Oliveira (2007), os consultores associados são profissionais especialistas em determinados temas, são os que completam a intensidade real dos serviços de consultoria em uma empresa (contratante).

Os consultores associados também podem concretizar sua atuação através de uma cooperativa de consultores.

Cooperativa de consultores é concebida como uma empresa de característica coletiva

e democraticamente gerida, pautada na atuação conjunta e reunida de um grupo de consultores, especialistas em vários temas ou enfoques em um tema específico, que dividem ou rateiam seus custos, sobretudo as questões mercadológicas e as operacionais, procurando um resultado positivo comum a todos.

Verifica-se que a cooperativa pode imaginar a evolução da situação dos consultores associados, sendo que, no caso da cooperativa, a ligação entre os participadores é mais intensa e vivencial, pois eles atuam como sócios cooperados.

De acordo com a Lei, as cooperativas de consultores devem ter, pelo menos, 20 consultores cooperados, muito bem lembrado pelo autor Oliveira (2007).

Como forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil não sujeitas à falência, por se tratar de uma cooperativa, são constituídas para realizar serviços ao associado, distinguindo-se das demais sociedades. Por essas características, as cooperativas seguem em linhas gerais como:

Adesão voluntária;
Capital social ($) reunido pelos próprios cooperados;
Intransferibilidade das cooperados;
Quorum deliberativo com base no número de cooperados;
Retorno de lucro para os cooperados; e
Prestação de alguns serviços aos cooperados, como assistência.

Há algumas especificações que devem ser considerados na composição de uma cooperativa de consultores, como:

Estabelecer a forma de atuação da cooperativa;
Definir bem as responsabilidades dos consultores;
Definir os modos de interações entre os trabalhos dos consultores; e
Estabelecer a forma de divulgação dos serviços prestados pela cooperativa.

Consultoria globalizada

Consultoria globalizada ou global, importante conceito, super atual, que Oliveira trata e discute com muita relevância em sua bibliografia sobre consultorias, em que trata e concretiza serviços em organizações globais e que opera em distintas nações.

Exemplificando, o modo de uma consultoria global promove a influência mútua entre empresas de diversos países através de interações e também outros tipos de consórcios entre organizações de várias nações.

A globalização é fruto de três enfoques básicos, conforme a concepção de Oliveira (2007), vejamos:

O forte progresso tecnológico, a formação de blocos econômicos como temos hoje o Mercosul, União Européia, o G7 (grupo dos 7 países mais ricos do mundo), o G8 (grupo dos 8 países mais ricos do mundo), entre outros, e forte dependência e relação entre os mercados, sejam eles os financeiros e os de consumo, mercadológico, logístico, entre outros.

A consultoria globalizada pode apresentar as seguintes pontuações, apontadas por Djalma. Vejamos:

Contratação, o contato é com a alta gestão, sua transação é demorada com a empresa (cliente).

Construção do projeto pode ocasionar também a influência mútua com a

alta gestão, que aumenta o nível de oposição.
Execução do plano de consultoria, as características continuam, essencialmente, no desenvolvimento e concepção do plano.

Visto que com a emergência do conceito da aldeia globalizada em que vivemos, no que se refere ao tipo de consultoria disponibilizada via Internet, para específicos temas da gestão de consultorias, poderá ter forte evolução nas próximas décadas, ainda que exista o problema de barreira física entre quem disponibiliza e quem efetua os serviços de consultoria.

A grande interrogação, ou até mesmo preconceito, sobre esse tipo de consultoria é talvez procurar entender como o consultor não está convivendo e interagindo com o fato de se realizar uma consultoria on-line. Deste modo, como se disponibilizará o processo de transferência e compreensão de tráfego de informações e/ ou planos de intervenção, podendo ser em alguns casos catastrófico para a empresa (cliente).

Neste cenário, talvez se possa confirmar que a cultura das aldeias globais representa de uma certa forma toda e qualquer ferramenta como meio de ajudar, e não um fim da consultoria empresarial “presencial” atingir várias outras aldeias sem ter barreiras físicas impostas.

IDENTIFICAÇÃO DA NECESSIDADE DA CONSULTORIA

Esse conceito deve ser identificado com base em duas circunstâncias, de acordo com os parâmetros de Oliveira (2007):

Fato atual da empresa (contratante), visão e concepção de seus empreendimentos atuais e esperados; ou

Conjuntura futura almejada pela empresa (cliente), tendo em vista seus empreendimentos atuais e esperados.

Circunstâncias essas já pontuadas podendo ser consideradas em conjunto na concepção das consultorias, como o que pode adequar para a maior qualidade na identificação dos serviços de consultoria fundamentais para a empresa (que busca seu serviço).

Recomenda-se, que as empresas modifiquem vagarosamente o seu conceito de identificar suas reais necessidades de buscar consultorias, devido ao seu contexto dinâmico e, deste modo, todo esse trabalho deve ser concretizado de modo gradativo e amparado pela consultoria empresarial profissional, até porque não devemos confundir uma consultoria com um médico, em que quaisquer menções de dor resolvem procurá-lo. Por conta dessa atitude das empresas (clientes) a gestão, que devem representar e ficar atenta aos aspectos fundamentais de performance do consultor empresarial, e concomitantemente da real necessidade de sua procura.

As empresas (clientes) são indiferentes, ao ponto de, uma vez que representam a união de percepções de diversas pessoas, que são seus profissionais e colaboradores sem muita experiência em contextos altamente arriscados para as empresas (clientes), cabendo apenas ser diagnosticado pelo consultor empresarial.

A ocasião em que o consultor normalmente trabalha são meramente situações de dificuldades e de indiferença, porque poucos gestores requerem aconselhamentos quando tudo está acontecendo de modo contrário.

No cenário problemático, em que as próprias empresas desenvolvem seus planos, as incoerências surgem a todo momento. Não adianta o gestor tentar operar no âmbito de seu extremo, ou seja, na pura irracionalidade, bem como se a irracionalidade e não lógica sempre funcionassem na mesma concepção, as organizações não necessitariam de consultores.

A consultoria deve se ater a esta indiferença, pois se trata da apreciação da realidade da empresa por partir de princípios impróprios em busca de resultados desconexos e incoerentes.

Outro importante ponto de destaque para os profissionais de consultoria é verificar esta indiferença, para a qual o consultor empresarial deve estar precavido, pois ele pode gerir uma situação através da implementação das táticas de gestão.

Tema este em que a gestão é componente essencial ao planejamento, à empresa, à direção, à avaliação e ao procedimento de transformação delineada de qualquer função ou atividade da empresa. Deste modo, a atuação do consultor empresarial em temas de gestão pode e deve ser a mais vasta possível.

Reservando essa vasta atuação para a realidade atual ou uma situação futura almejada para a empresa (contratante), por conta disso, então, surge um questionamento:

A gestão deve ser atraída por uma consultoria meramente para alcançar os serviços essenciais?

Para responder a esse questionamento, podem-se considerar três circunstâncias, dialogadas por Djalma. Vejamos:

O tema da consultoria é o próprio negócio da empresa

A apreciação, debate e avaliação do negócio da empresa não podem ser realizados por uma dinâmica qualquer, já que se trata da análise profunda que pode apontar o dar enfoque, pela ausência de forte estrutura na direção do debate do problema em questão.

Deste modo, mesmo quando o tema a ser considerado é o mais vasto possível, tal como a avaliação do negócio da empresa, é imprescindível que o consultor empresarial tenha capacidade para colaborar em táticas de gestão para alcançar, com propriedade e conteúdo, todas as referidas apreciações e definições, por intermédio de debates e avaliações no âmbito da empresa.

O tema da consultoria é um sistema ou um processo da empresa

A análise da consultoria deve ser de grande intensidade, contemplando a empresa em seu conjunto, quer seja de reduzida intensidade, considerando um campo ou atividade determinada na empresa, o consultor também só deve ser contratado se tiver capacidade para aplicar táticas de gestão para definir o problema já diagnosticado.

O tema a ser avaliado pelas consultorias é exclusivamente a respeito da atuação dos profissionais da empresa (contratante) e o apropriado processo decisório estimado pela mesma.

A decisão é uma vantagem do gestor da empresa e não deve ser passada (entregue de maneira fácil) ao consultor.

Os profissionais das empresas (que buscam esses serviços) também devem saber trabalhar com alternativas as mais variadas possíveis, o que pode representar outro principal consultor que ajuda o consultor empresarial.

A apreciação de propostas e respostas pressupõe a essência de um processo decisório e de uma estruturação de apreciação na qual cada uma das propostas é analisada. Em virtude de mais uma vez ser indispensável à informação e concepção de metodologias e táticas de gestão, sendo que o consultor empresarial competente compreende como adequar efetivos apoios para este aspecto pré-determinante.

O consultor deve considerar outras circunstâncias, além das três citadas, tais como o processo de avaliação, o processo de transformação planejado nas empresas, entre outros.

Portanto, sempre as empresas (clientes) se questionam com a mesma pergunta, vejamos ela:

O consultor empresarial tem que apreciar, e muito bem, as táticas de gestão em seu sentido mais vasto, proposta pelo consultor?

Esta identificação dos serviços que devem ser alcançados por consultores, desde que estejam habilitados para tal, é válida para qualquer tema de uma empresa, quer seja tecnológica, de serviços, projetos de viabilidade econômica, etc.

É importante ressaltar que a notificação da necessidade dos serviços de consultoria é uma ação vantajosa da empresa (cliente) e não da empresa de consultoria.

No entanto, se for o caso, o consultor pode ajudar os profissionais das empresas (contratantes) a identificarem alguns tipos de dificuldades encontradas em seus processos ou procedimentos, pois servirá de base estratégica para o consultor empresarial atuar de forma pragmática no real problema em que a empresa está realmente enfrentando.

O consultor também deve buscar conhecer os aspectos inerentes da empresa, conhecendo todo o operacional, estratégico e financeiro da empresa (contratante), até porque, mesmo atuando na lógica de conhecer bem o terreno, o consultor terá munição adequada para propor soluções criativas e realmente eficazes para as dificuldades apontadas, tendo em vista como propósito a própria transação do indivíduo em relação à empresa (cliente).

Parafraseando Djalma Oliveira a respeito de cultura organizacional, ele retrata como composição de modelos prevalentes de valores, crenças, sentimentos, atitudes, normas, interações, tecnologia, metodologias e procedimentos de execução de atividades, assim como de suas influências sobre os funcionários da empresa.

De qualquer modo, Oliveira pondera alguns dos fundamentais motivos de contratação de serviços de consultoria que podem estar relacionados à procura das seguintes situações, alguns pontos como:

Ajuda profissional especializada por um tempo previamente determinado, por meio de contrato;

Visão e análise crítica neutra e objetiva de uma dificuldade apontada pela empresa (cliente);

Relação de parceria para planos importantes e muitas vezes essenciais para a sobrevivência e continuidade da empresa (cliente), superar o insucesso;

Preparação para a procura de novas decisões para a empresa (cliente);

Ajuda na estruturação de decisão específica para a empresa (cliente); e

Reunião dos elementos para a elaboração do plano para a empresa (cliente).

Outro ponto a ser levantado por Oliveira (2007) é a ressalva importante da palavra “terceirização”, até porque esse vocábulo faz parte de muitas empresas de consultoria, pois se trata simplesmente da escolha de uma empresa (cliente) transferir algumas de suas tarefas para uma empresa terceirizada que, no caso, pode simplesmente se adequar a uma realidade da empresa de consultoria. Sabemos também que na maioria das vezes uma empresa com a função de terceirização se aloca na empresa, com o simples fundamento e relevância de exclusivamente reduzir seus custos com legislação do funcionário, como, por exemplo, podendo assim contribuir para a receita excedente dessas empresas que optam por esse serviço direcionando suas receitas para o financiamento próprio ou de terceiros nas áreas de tecnologia, ou, até mesmo, na constituição de novas criações de produtos ou serviços, a fim de angariar novos lucros.

CARACTERÍSTICAS DO CONSULTOR

Vejamos agora as reais e fundamentais características do consultor empresarial e, para promover a apreciação e discussão dessas características em três grupos, Djalma, o pai da consultoria, discute alguns pontos. Vejamos:

Características comportamentais, que avaliam o modo do consultor se posicionar perante as circunstâncias;

Características de habilidade, que consideram, de modo geral, o nível de condução que o consultor representa para angariar seus resultados às situações já definidas pelas empresas (clientes); e

Características de conhecimento, que avaliam o grau de conhecimento e experiência que o consultor tem para apresentar o seu resultado.

A exposição das características demonstradas a seguir por Djalma (2007) não avalia o grau de relevância, necessariamente nesta ordem específica, para o consultor empresarial. Discute somente uma lista de características para vasto debate e auto-avaliação que gira em torno dos perfis dos consultores.

Características comportamentais, segundo a visão de Oliveira (2007)

Sendo as principais características comportamentais e intrínsecas ao consultor empresarial, vejamos algumas pontuações sobre a composição desse mix de consultoria:

Ter atitude e iniciativa

O consultor não deve se colocar em uma atitude ou maneira ociosa e estática, apresentando modo de um profissional que não pactua com a diversidade de gestão e procurando nada mais que o equilíbrio e a perenidade para si como profissional e para a empresa (contratante).

A atitude ideal para o consultor é que ele atue de forma inerente, pois ele organiza, revoluciona e proporciona grandes desafios à empresa (cliente) para o futuro, colocando seu trabalho como consultor e a empresa (contratante) em busca da consolidação e resolução de uma situação problemática que a empresa esteja enfrentando. Para ele, o futuro está amarrado no que se faz agora e depois.

Esta atitude concretiza o pensamento comportamental e espírito de competição saudável do consultor empresarial.

Ter uma atitude coerente

Um modo de avaliar a atitude é abordando a situação antagônica, ou seja, a do consultor irracional. Estas características podem apresentar algumas facetas relevantes, à luz da visão de Oliveira (2007). Vejamos:

Consultor depressivo - características como sentimento de culpabilidade, sentimento de inutilidade, apreensão em não alterar o compasso dos acontecimentos.

Consultor paranóico – características como a suspeita dos outros, excesso de inquietação com motivos alheios, assim como distorção da realidade, tendo em vista aprovar suas acusações.

Consultor compulsivo - características básicas como o perfeccionismo, apreensão com detalhes banais, necessidades de controlar e reprimir tudo.

Consultor esquizofrênico - características como a não-participação e envolvimento com os fatos, se isolando de tudo e todos.

Consultor dramático – características como a excessiva e doentia dramatização, sempre ser o centro de todas as atenções.

Consultor místico - características como acreditar na força de seu destino, azar (falta de sorte), avareza constante, pessimismo a todo tempo.

Fazer parte e interagir com o ambiente externo

O consultor empresarial deve se inserir e relacionar com todos os fatores do ambiente externo, isto é, deve ter vasto referencial de desempenho e conhecimento teórico-prático. Pois, com essa atitude, consegue ter adequada cultura com a empresa e envolvimento, empenho e experiências diferenciadas.

Buscar o relacionamento entre as equipes

O consultor empresarial deve ser dotado de relacionamento com todas as pessoas, tanto com as que trabalham diretamente quanto com as que trabalham indiretamente com ele, constituindo relacionamentos concretos alcançados na base da confiança, consideração e consciência dos direitos e responsabilidades de ambas as partes. Para que isso ocorra ele deve se incluir também nesse quadro relevante, pois assim terão como garantir informações intensas e engajamento das equipes com que estejam se relacionando.

Ter diálogo vasto para otimização em prol dos resultados

O consultor empresarial deve se propor aos direitos das organizações, em conjunto com as empresas e pessoas e, deste modo, deve adotar estilo próprio pautado em um diálogo básico de predisposição em seu sentido mais vasto.

Além disso, deve conhecer os direitos de cada um e acatar a idiossincrasia e as particularidades existentes em cada pessoa, procurando sempre determinar as situações de empecilho relevantes provocadas por pendências. Sendo assim, procurar sempre desviar de confrontos de poder, procurando sempre otimizar o seu trabalho.

Negociador

Característica fundamental para o consultor empresarial, até porque a todo instante ele terá que assumir esse papel no decorrer de toda a sua trajetória como consultor de empresas.

Possuir valores solidificados

O consultor empresarial deve ser dono de adequado conjunto de convicções e valores que acabe gerando coerência em tudo que realiza.

A integridade pessoal e profissional deve distinguir sua atuação e seu modo de ser, proporcionando coesão e coerência em tudo o que pensa e realiza, com sustentação de uma filosofia em termos éticos e morais, incorporando e aguçando o seu discernimento de honestidade num sentido mais amplo.

Deve possuir posturas de liderança legítimas, determinadas pela força de suscitar criações, objetivos e finalidades sublimes para compor esta profissão de ser consultor.

Ter empenho pelo negócio da empresa (cliente)

Ainda que possa parecer estranho o emprego dessa característica, deve ser demonstrada, pois existem consultores que não se comprometem de fato com o negócio da empresa, assumindo outras posturas que não condizem com o seu real trabalho, que enfoca na ajuda do negócio da empresa (cliente).

Forte atuação com as pessoas

O consultor empresarial deve estabelecer foco de atuação, que são as pessoas (funcionários das empresas), uma vez que é fato que agem como as peças fundamentais para a engrenagem dos negócios da empresa (que busca seus serviços).

Atuar e construir um ambiente pautado na confiança

O consultor deve criar e concretizar na empresa (cliente) em que esteja atuando um clima harmônico em que as pessoas (funcionários de alto e baixo escalão), especialmente no processo de planejamento de intervenção, desenvolvam confiança de que possam acompanhar e indicar um caminho constituído rumo ao sucesso da empresa (contratante).

Lidar com falhas

O consultor deve aproximar a falha paulatinamente como enfoque de aprendizagem e, deste modo, receber como experiência, desde que concordado com antecipação com a empresa (cliente).

Através deste desempenho, o consultor pode ajudar na concretização de planos inovadores, que atuarão como um apropriado processo tático e metodológico de intervenção.

Desenvolver o empenho nas pessoas

Devendo desenvolver em sua equipe de funcionários, representada por sua equipe tática, por outros setores e, especialmente, aqueles que sofrerão parte do planejamento proposto pelo consultor, um despertar de alto e valoroso empenho para com os resultados a serem obtidos.

Ter fidelidade à empresa (cliente) e também ao corpo de funcionários

O consultor empresarial dever primar pela fidelidade perante a empresa, assim como buscar desenvolver condições para que seus subordinados igualmente proporcionem expressivo nível de fidelidade a você como consultor da empresa.

Espontaneamente essa fidelidade se alastra, consolidando nas pessoas, no âmbito da empresa, o que pode ser analisado como começo de uma boa caminhada.

Habilidades do consultor

Vejamos as fundamentais características de habilidade que o consultor empresarial necessita, de acordo com Djalma (2007):

Processo de criação

Os consultores devem estar atentos para o processo de criação, o qual apresenta fatores fundamentais, como: discernimento de oportunidade, grau de agressividade, empenho, qualificação das pessoas e flexibilidade para aprovar oportunidades que cruzam despercebidas em uma primeira ocasião.

É imprescindível que os consultores empresariais queiram e realmente se conscientizem de que a grande maioria de táticas a serem empregadas durante as próximas décadas ainda não foram idealizadas e nem praticadas. Então é dever dos consultores instigar esse potencial valoroso, suscitar e propagar que todas as empresas podem realmente criar algo novo.

Devendo colaborar para este processo criativo ou, pelo menos, saber identificar, aprender, adequar e aplicar estas novas metodologias.

Procurar certificar-se de que as organizações estarão, cada vez mais, buscando novas resoluções criativas para dificuldades mais complexas.

Vejamos algumas dificuldades apontadas por Oliveira (2007):

Afastamento quanto às aparências operacionais que podem entusiasmar suas idéias e o processo criativo para a inovação tática, ou mesmo há um afastamento dos fatores externos (ambiente externo) ou não controláveis pautados à inovação;

A não aceitação dos criativos e construtores, pelo fato de conceberem suas idéias como desequilibradas, surreais ou mesmo imaginárias;

Desenvolver um olhar em curto prazo quanto ao tempo que uma inovação pode alcançar;

Avaliação de forma objetiva e direta quanto aos resultados almejados, quando o ideal é proporcionar um espírito de pesquisa legítimo e coerente, pautado na união das equipes; e

O não comprometimento de estímulos e de processos de controle e avaliação apropriados, o que agiliza a diminuição de créditos com a empresa (cliente) no processo de inovação.

Para encarar essas situações, os consultores empresariais podem seguir algumas estratégicas, sendo um traço importante para qualquer profissional de consultoria. Vejamos o que Oliveira (2007) aponta, parafraseando suas considerações:

Devem estar voltados para a investigação (diagnóstico), na mesma proporção, como para o desenvolvimento de oportunidades para o processo criativo;

Devem procurar com base alicerçada na motivação, política da empresa a qual se está prestando serviço psicológico para o desenvolvimento da criação;

Devem estruturar a forma de trabalhar com questionamentos complexos e conectados, até porque o seu papel é trabalhar de forma estruturada; e

Devem embasar seus fundamentos a fim de propor um ambiente harmônico para a criação, pois o consultor empresarial deve estar informado de que a inovação tende a ser particularmente instigante.

Os consultores empresariais devem saber que o processo de inovar é muito mais vasto do que a simples metodologia de transformar.

As características das empresas inovadoras e de alto modelo que apostam abusivamente nesse lado transformador de seus funcionários, aos olhos de Oliveira (2007), contemplam por:

Fundamentarem-se na posição do atuar;

Buscarem sempre se posicionar ao lado e ao mesmo tempo junto do cliente;

Terem produtividade por intervenção das pessoas, consideração ao indivíduo, com base em um processo de confiança e prevenção;

Terem equipes norteadas por valores motivacionais;

Experimentarem e não buscarem experiências arriscadas e inúteis (lembre-se de que o seu papel como consultor tem grande peso para a empresa que a contrata);

Buscarem modos bem simples de resolução e equipes de profissionais pequenas, para melhor andamento do plano projetado;

Proferirem e executarem experiências maleáveis, devendo procurar a situação mais adequada para propor tais condições.

E, essencialmente, possui dois níveis: o ideal, ou seja, os controles que constituem antecipadamente o que deve ser alcançado, e o real, ou seja, os controles que servem para analisar o que e como incide.

Dentro do nível ideal, apontado por Oliveira (2007) e outros estudiosos do tema consultoria, encontram-se os controles estabelecidos no plano de intervenção, tais como:

o que deve ser concretizado (objetivos),
quando isso deve acontecer (cronograma),
quanto isso deve valer (orçamentos),
como isso deve ser arranjado (procedimentos),
ou na empresa, como o relacionamento estrutural (estrutura),
comando,
responsabilidade e
descentralização (distribuição do poder decisório entre as equipes).

O consultor trabalha meramente com dados fornecidos pela empresa (cliente) ou levantamentos no próprio mercado, especialmente sob o modo de relatórios, manuscritos ou verbais, que comprovem serviços e procedimentos.

O consultor deve trabalhar sempre com o real e nunca com o imaginário, deve se amparar por todas as formas de informação de todos os inseridos no serviço de consultoria, pois, assim, eles terão probabilidades muito maiores de se auto-reger e disponibilizar os controles concretos, sejam eles indispensáveis, realmente cabíveis, econômicos ($), concluídos e tranqüilos para a empresa (contratante).

Transformador de mudanças

Toda tática empresarial se fundamenta de acordo com o significado de objetivos a serem disponibilizados e também pelos seus recursos apontados e noticiados através do meio empresarial.

Valer-se da sua intuição

O consultor deve ter intuição para saber estar na direção correta e segura.

A intuição pressupõe e concebe uma característica basilar e nata para o consultor estar resolvendo todas as ocorrências de problemas a serem enfrentados.

Ter otimismo e ser seguro

Essa característica perpassa por todos os envolvidos que o cercam, de modo direto ou indireto, elevado sentimento de otimismo e de segurança quanto à legitimidade das propostas apresentadas para a empresa (cliente), através de uma postura de credibilidade para com a equipe.

Trabalhar em equipe

Para dispor de resultados atraentes o consultor deve buscar trabalhar ao máximo em equipes, até mesmo para elevar a ampla influência mútua e acabar contagiando todos os fatores e personagens externos e internos da organização para quem ele precisa desenvolver um plano.

Ser responsável

Ainda que o consultor estivesse atuando de forma correta, não operacionalizesse suas propostas na empresa (que busca seus serviços) deve-se sempre transpor não somente para a empresa, como o papel de responsável e colaborador para resolver os problemas inerentes, pois com essa atitude acaba por passar uma imagem de credibilidade a toda equipe envolvida.

Buscar o respeito

O consultor deve buscar o respeito dos profissionais da empresa (cliente) e também entre os colegas-consultores, seja qual for o cargo em que atue, no intuito de providenciar condições plausíveis e coerentes, no intuito de esclarecer e ajudar na prática dos planos concebidos.

Solucionador de conflitos

Esta característica inerente ao consultor acaba incidindo em um alto número de pessoas, porque, com a ocorrência de conflitos (incompreensões) durante o desenvolvimento de seus projetos, várias situações devem ser revertidas com o propósito de sanar algum tipo de não compreensão, ou, até mesmo, não aceitação por parte do restante da organização.

Gerir o tempo a seu favor

O consultor deve tratar a variável "tempo" como um elemento tático importante para a prestação de seus serviços de consultoria, até porque todos nós sabemos que tempo é dinheiro e, na profissão de consultor, o tempo mal trabalhado poderá implicar em fracasso de planejamento.

Visão ampliada

O consultor deve ter olhar ampliado, ou seja, de longo alcance, para que se possa evitar as possíveis fragmentações durante sua atuação na empresa (cliente).

Ser ético

O consultor ético deve utilizar a propaganda a seu favor, isso mesmo que vocês estão lendo, ou seja, tratando de buscar ser verdadeiro em seus trabalhos e não fraudulento, até mesmo de nenhuma maneira poderá suscitar uma propaganda enganosa para as empresas (cliente).

Enfim, para Djalma o consultor empresarial deve saber dialogar com essas peças e características fundamentais: o trabalho, o melhor modo provável de promover a consultoria, não esquecendo do elemento diferencial, que é intrínseco e particular a cada consultor. Trabalhar nos dois sentidos, ou seja, sabendo gerar diferenças e sabendo trabalhar com diferenças auferidas no contexto específico e particular de cada empresa.

Atividades Complementares

1-Por que o consultor deve ter características que representem, para a empresa contratada, segurança e credibilidade?

2-Caracterize o conceito de consultoria empresarial.

3-Explique os tipos de consultoria.

4-Caracterize a identificação da necessidade de uma consultoria.

5-O que deve ser levado em consideração para avaliar as características do consultor empresarial?

6- Cite algumas das características importantes para compor o perfil de um consultor.

tema 4 O PLANO DE NEGÓCIO

O PLANEJAMENTO COMO PARTE DA OPERAÇÃO DO NEGÓCIO

Para Hisrich (2004), uma apreciação do plano de negócio é importante para qualquer empreendedor compreender a própria operação empresarial.

É muito importante, ao conceber o negócio, o empreendedor organizar um plano de negócio e ter em mente que necessitará de um planejamento contínuo.

O plano estará concluído, na concepção de Hisrich (2004), quando o empreendedor tiver uma perfeita compreensão do mercado, dos produtos ou serviços a serem distribuídos, da equipe de gestão e das necessidades financeiras ($) do novo negócio.

À medida que o negócio evolui de um empreendimento iniciante para um empreendimento maduro, ou seja, um empreendimento que necessitará do planejamento uma continuação enquanto a gestão de procurar atingir suas intenções e metas de curto prazo ou longo prazo.

Não devemos nos deixar abater por um elevado grau de informações referentes aos planos: financeiros ($), planos de marketing e publicidade, planos de recursos humanos (RH), planos de produção e planos de vendas, pois para se fazer menção ao futuro do negócio é necessário que se construa um plano.

Os planos podem ser de curto ou longo prazo, até porque têm como finalidade esclarecer o tipo de negócio imaginado inicialmente.

Mesmo para Chiavenato (2008), debruçando-se sobre as diversas funções do plano de negócio, o importante é que ele apresenta um forte direcionamento (sentido) e concepção de estrutura que o próprio plano traz consigo.

Para ser bem sucedido, Chiavenato (2008) destaca que o empreendedor necessita planejar o seu empreendimento, nunca devendo utilizar o improviso.

Planejar podemos conceber como o ato de examinar antecipadamente, ou até mesmo colocar em prática, os objetivos que se almeja conquistar no futuro próspero.

Para que o empreendimento seja organizado, Chiavenato traduz a importância do encaminhamento com base na realidade atual e futura do cenário econômico.

O planejamento produz um resultado imediato e preciso, por conta disso Chiavenato (2008) nos convida a dialogar com a sua lista. Vejamos:

a previsão,
a programação e
seqüência lógica de eventos (situações)

Concomitantemente, um plano é um curso, talvez uma bússola, que orienta na conformidade das ações sobre um momento específico pelo qual o negócio esteja passando. Por conta disso é necessário que busquemos as respostas desses questionamentos:

o que,
como,
onde e
por quem.

Planejar incide também numa constante simulação do futuro e estabelecer previamente os caminhos e os reais meios apropriados para alcançar o sucesso.

O plano de negócio deve sempre buscar responder os seguintes questionamentos:

Quem sou eu?
O que faço?
Como faço?
Por que faço?
Para onde vou?
O que quero do público-alvo do plano?

Os questionamentos basilares que o empreendedor deverá cogitar são:

Oportunidade:

Nesta parte o empreendedor terá que resgatar cada ponto específico, no ato de responder a essas perguntas.

Qual é a oportunidade?
Como essa oportunidade passou a existir?
Qual o tamanho do mercado potencial?

Competências:

A competência empreendedora deve ser a seta condutora para uma boa chance de sucesso do empreendimento, por isso o empreendedor deve buscar também respostas a essas interrogações. Vejamos:

Essa oportunidade é mesmo para o empreendedor?
Qual a sua vantagem competitiva?
Que competências o empreendedor precisa reunir?

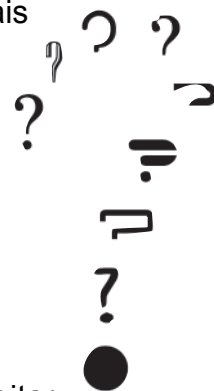
Recursos financeiros ($):

Para que o empreendimento decole rumo ao sucesso, ao êxito profissional, são esses os questionamentos:

Quanto o empreendedor necessita para desenvolver?
Quanto o seu empreendimento necessita de suporte?

Aidar (2007) traz como informação, no que diz respeito ao plano de negócio, como representante de uma ferramenta ao empreendedor que esclarece e relata tal oportunidade de negócio, aproxima o mercado a ser atendido e abastece com pormenores e particularidades de como as respostas serão perseguidas.

Um consistente plano de negócios, sob a ótica de Aidar (2007), reflete a fundamental importância para os empreendedores que precisam conseguir financiamentos junto aos bancos, ou também aos investidores anjos ou capitalistas de risco.

Parceiros estes já citados que poderão angariar dinheiro ($), confiança e, acima de tudo, credibilidade no empreendimento, isso tudo pelo simples fato de ter como ferramenta o plano de negócios, que traz uma exposição benéfica junto aos seus financiadores, fornecedores e clientes em potenciail, que se sentirão mais seguros, pois terão em mente que o negócio de fato não será interrompido.

NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO

Antes de empenhar tempo e força na elaboração de um plano de negócio, Hisrich (2004) reintegra o papel do empreendedor como compasso de um instantâneo esboço de exeqüibilidade do conceito do empreendimento para ver se há prováveis empecilhos ao seu sucesso.

Sendo que as informações que podem ser alcançadas de diferentes fontes (primárias ou secundárias) devem concentrar-se no âmbito do marketing, finanças e produção.

As metas e objetivos, segundo Hisrich (2004), também fornecem uma estrutura para o plano de negócio, o plano de marketing e o plano financeiro ($).

As metas e objetivos que são muito genéricos ou que não são viáveis tornam o plano de negócio difícil de dominar e praticar, segundo Hisrich.

Com base nas informações do mercado

No intuito de investigar o tamanho real do mercado é imprescindível que o empreendedor determine e explore ao máximo esse mercado. Tendo como a visão de Hisrich (2004) base à procura de respostas, como:

É provável que o produto seja mais adquirido por mulheres ou homens? Qual o público-alvo segmentado por sexo?

Por mercados de baixa ou de alta renda? Qual o seu segmento por renda?

Por consumidores rurais ou urbanos? Qual a localização do meu cliente potencial?

Por indivíduos de alto ou baixo nível educacional? Qual o nível de instrução do meu produto ou serviço para com o meu consumidor?

Um mercado alvo bem-definido facilitará a proeminência do tamanho do mercado e as metas de mercado subseqüentes para o novo negócio. Por exemplo, um empreendedor desenvolveu um acessório de treinamento diferenciado para competidores de Fórmula 1 em miniatura.

O produto consiste em que o usuário exercite no pátio ou na própria garagem de sua residência e propriamente nos locais específicos, determinando pela distância estabelecida na instrução do respectivo produto, o tempo ou a curva de cada volta. Assim sendo, seduziria um mercado bem-específico: insaciáveis competidores de Fórmula 1 em miniaturas interessados em melhorar sua performance nesse jogo.

Em alguns casos, esses elementos estão imediatamente disponíveis. No nosso exemplo da Fórmula 1 em miniatura, o empreendedor deve ser capaz de apreciar a expansão do mercado a partir dos próprios dados secundários, já vistos nesse material.

As revistas e associações desta modalidade fornecem elementos demográficos sobre esse mercado de Fórmula 1 em miniaturas por área demográfica. É admissível que outros elementos demográficos sobre esse mercado também estejam disponíveis.

Conhecimento de lojas de Fórmula 1 em miniaturas ou de lojas especializadas sobre acessórios para este mercado específico também são preciosos subsídios para o plano de negócio.

A partir disso, o empreendedor é apto para determinar e explorar a dimensão aproximada do mercado em que está realmente interessado em atuar e conseguir sucesso.

Necessidades de informação sobre operações

Para que o empreendedor se inteire sobre essas informações ele pode e precisa de subsídios, segundo o olhar de Hisrich (2004) como:

Localização: acessibilidade frente aos consumidores, fornecedores e distribuidores e também seus rivais.

Operações de produção: precisam ser identificadas com antecedência, verificando se há probabilidade de serem terceirizadas e/ou por quem.

Matérias-primas: tendo em mente uma visão panorâmica dos possíveis nomes de fornecedores, formas de pagamento, seus endereços e telefones.

Maquinário: o maquinário indispensável no caso de produção de produtos.

Habilidades dos funcionários: deve ser deliberado um perfil de funcionários já pensando na composição do RH da sua empresa.

Espaço físico: o espaço (local físico) total necessário deve ser apurado, incluindo a possibilidade de ser próprio ou meramente alugado.

Despesas gerais: custo aproximado com maquinários, suprimentos, instalações e salários deverão compor esse cenário.

Cada ponto acima citado pode demandar extrema investigação, para tanto haverá aqueles que necessitarão de maior cautela, o que propiciará um plano de negócio fundamentado para um possível financiamento ou busca por investidores.

Necessidades de dados financeiros ($)

O plano de negócio propõe um passeio também pelas áreas de subsídios financeiros ($) que serão indispensáveis para verificar e concomitantemente constatar a viabilidade real do negócio, por conta disso o empreendedor deve ficar atento a essas especificidades, conforme Hisrich (2004):

Noções de despesas durante os três primeiros anos do negócio,

Conhecimento do fluxo de caixa também para os três primeiros anos, e

Interpretação dos balanços patrimoniais atuais e balanços patrimoniais para os três primeiros anos. Importante empreendedor!

Um plano bem preparado deve se ater também às despesas pelo menos dos primeiros 12 meses e até mesmo no ano seguinte.

Se o empreendedor almeja encarar um novo empreendimento, necessita ter em mãos um plano em mente e partir o mais rápido possível para a execução do mesmo.

É como se o empreendedor tivesse como objetivo seguir viagem em um longo passeio às mais altas montanhas e a pé, como se fosse uma peregrinação, ou seja, o empreendedor precisará de um plano bem afinado com os seus objetivos, também precisará de um mapa minucioso e muito bom senso no que diz respeito a aventurar-se ao longo desse passeio.

No caso da abertura de um empreendimento, esta aventura é bem mais longa e de vários riscos e empecilhos do que o próprio empreendedor espera, mas, com um plano bem elaborado, toda tempestade fica mais fácil de ser conduzida.

O percurso do plano de negócio não elimina os prováveis erros e falhas, mas conduzirá de forma eficiente e eficaz na tomada de decisões para angariar sucesso para o seu futuro empreendimento.

Um maravilhoso plano de negócios conduzirá como ferramenta sedutora para os diversos investidores, fornecedores e parceiros que se queira conquistar. Pode apostar, empreendedor!

Um bom plano de negócios deve ser hábil e objetivo. Como Hisrich (2004) nos revela, sem um plano de negócios fica um tanto quanto impossível se preparar e conhecer os aspectos mercadológicos, operacionais, de gestão e financeiros. Isso porque, garante o mesmo, sem ele fica mais difícil o dimensionamento de operações (plano operacional) que deve estar assegurado à previsão de vendas (plano de marketing), à necessidade de contratação e à capacitação de funcionários (plano gerencial).

A receita estimada no plano de negócio deve determinar uma previsão de vendas, os custos e investimentos financeiros, investimentos físicos devem ser espelho de uma capacidade e atividade produtiva projetada, sendo também importante apresentar a saúde financeira das despesas de seus funcionários e possíveis sócios e investidores.

Por isso, empreendedores, fiquem atentos a todos esses pontos relevantes para o inicio de seu sonho: “o negócio”.

QUEM DEVE REDIGIR O PLANO?

O plano de negócio deve ser organizado pelo empreendedor, parafraseando as considerações de Hisrich (2004). Apesar disso, ele pode consultar várias outras fontes durante a elaboração. Advogados, contadores, consultores de marketing e gerentes são benéficos na elaboração, construção e concepção do plano.

A Internet também dispõe de uma riqueza de elementos, fontes de dados e de exemplares ou delineamentos reais para planejamento organizacional. Pasmem, futuros empreendedores, de acordo com Hisrich (2004) uma infinidade de fontes podem ser adquiridas de graça ou têm taxas relativamente baixas por freqüência em feiras ou para contrair ou baixar alguns downloads importantes.

Por exemplo, um analista de sistemas de modo recente criou uma máquina que consente que o usuário envie uma mensagem personalizada de 5 segundos em um cartão de celular.

Uma inquietação inicial referia-se à seguinte dúvida: qual o melhor modo de distribuir essa máquina, poderia ser como um mecanismo promocional que um empreendimento poderia utilizar para seus distribuidores, fornecedores, acionistas ou funcionários, ou como um produto de varejo para clientes finais, com utilização de marketing direcionado.

O empreendedor, de acordo com o contexto apresentado pela revista de importante conceituação, ao avaliar as habilidades inerentes do empreendedor, acabou classificando como extraordinária na crescente inovação e geração de produtos, bom em planejamento e concepção do negócio e apenas regular ou mal nas capacidades restantes inerentes a qualquer negócio.

Não cometam falhas

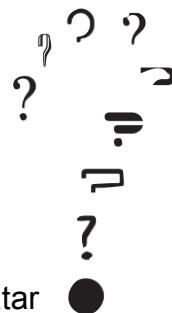
Várias vezes os empreendedores ficam ansiosos para distribuir seus empreendimentos e para fazer sua visão acontecer na prática.

Quem sabe a resposta para alcançar seu sucesso não está na própria concepção de reconhecer o mercado tão competitivo do seu negócio. Em outras palavras, um plano de negócio é muito mais do que um simples e sem importância documento ou ferramenta para um empreendedor, é saber se lançar no mercado para convencer pessoas de um modo geral a investir e comprar uma idéia sua de algo realmente novo e que traga sucesso.

Além do mais, um plano de negócio pode ser considerado um guia minucioso que converge suas criações e sua visão, tino comercial em um empreendimento real e próspero.

A redação de um plano de negócio determina que o empreendedor seja sempre cauteloso e objetivo, questionamentos são muito complexos relacionados com as criações,

nem se fala, portanto segue a visão que as acompanha em realidade do negócio, conforme as idéias apresentadas por Hisrich:

como será o seu produto,
qual o seu preço,
como e com quem será comercializado ou disponibilizado,
como comprá-lo, e
formas de usos, entre outros.

A palavra "plano" em "plano de negócio" cabe muito bem, por se tratar de um mecanismo que trará informações para o mercado de forma organizada e embasada o auxiliando no planejamento de condução do negócio.

De modo mais claro, é o plano de negócio que terá o papel de explicar o conceito do novo negócio e trará as metas propostas.

Esse é o tipo de informação que buscam os capitalistas de risco, futuros sócios, banqueiros, entre outros, que podem comprar uma idéia de um novo negócio para o mercado tão competitivo.

Quanto mais objetivos e metas ambicionadas e os modos para consegui-las, suscitarem o sentimento de impressionar (e convencer) seus futuros parceiros no novo negócios, você, empreendedor, terá certeza de que o plano de negócio é um sucesso.

É importante ressaltar que os empreendedores não somente escrevem planos de negócios notavelmente para convencer os outros a comprar e investir em seus próprios sonhos, ou seja, suas próprias idéias e empreendimentos.

Eles os realizam a fim de amparar e fornecer tanto a si próprio quanto aos outros em geral de que sua concepção de idéia é a mais criativa, clara e objetiva e melhor maneira de emanar a lucratividade dos negócios, o que se espera é que os futuros parceiros concordem, não somente com os seus conhecimentos preciosos e valiosos de suas idéias, mas também que ajude o empreendedor a alcançá-los. Por isso a importância de redigir um plano de negócio.

O empreendedor deve avaliar seu plano de negócio como se fosse uma balança, podemos assim dizer, analisar que um plano de negócio é um documento instável a todo momento, que acaba exigindo do empreendedor uma maturidade que sempre o coloque dos dois lados da balança, até porque o plano de negócio sofre a todo instante verdadeiras transformações, e cabe ao empreendedor saber modificá-lo, repetidas ou inúmeras vezes, ao longo das primeiras semanas, meses e até anos, segundo a concepção de desenvolvimento e conceito do próprio empreendimento.

Como o empreendedor não pode saber tudo que acabará exigindo na sua longa jornada empreendedora, deve então conviver com a idéia de realizar uma infinita quantidade de planejamentos que pode ser realizada como estratégia do empreendimento.

Por esse motivo, os empreendedores de sucesso tentam fugir da "paralisia da apreciação", parafraseando as palavras de Hisrich (2004), em que gastam horas intermináveis desenvolvendo planos de negócios longos e formais com inúmeras informações e proposições, planilhas luxuosas, e uma linda encadernação, que simplesmente não conseguem apresentar nada de valioso, ou seja, grandioso para uma pessoa realmente acreditar em seu trabalho.

Em essência, o exemplo de planejamento de negócios do empreendedor de sucesso várias vezes é assim mesmo, conforme a metodologia de vários autores que estudam essa temática. Vejamos:

Desenvolver um plano de negócio simples e objetivo:

Procure de todas as formas conhecer e estruturar, mesmo sendo na elaboração do próprio plano de negócios, o futuro do seu empreendimento.

Em outras palavras, um plano de negócio menor e mais simples será satisfatório,

desde que oriente devidamente em linhas objetivas para que o empreendimento inicie e que seja modificado durante o seu funcionamento.

Então, futuros empreendedores, cartão verde para vocês:

Vão em busca sempre de uma preparação e um planejamento trabalhoso, porém sejam flexíveis ao plano de negócio, pois só vocês podem empreender e desenvolver as necessidades fundamentais do seu novo negócio, a fim de trilhar caminhos de puro sucesso. Sigam em frente!

USANDO E IMPLEMENTANDO O PLANO DE NEGÓCIO

O plano de negócio se preocupa em nortear, orientar e possibilitar subsídios para o futuro empreendedor, pelo menos no primeiro ano de funcionamento e gerenciamento do negócio, para que se consiga monitorar todo o negócio.

É fundamental que aconteça a implementação da tática, intercalando com os pontos de controle para examinar o desenvolvimento e começar, então, a iniciar planos contingenciais (a depender da situação), extremamente indispensáveis. Alguns dos controles fundamentais na fabricação, marketing, financiamento ($) e organização serão discutidos também no Material AVA.

O mais extraordinário para o empreendedor é que o plano de negócio não acabe em um “simples” ou muitas vezes luxuoso armário assim que o financiamento for alcançado e o empreendimento iniciado. Nunca faça isso, empreendedor!

Existe a tendência entre vários empreendedores de fugir do planejamento, retrata a visão de Hisrich (2004). A justificativa comumente dada é que o planejamento é “chato” ou desinteressante e é utilizado exclusivamente por grandes organizações. Isso pode ser um pretexto, muitas vezes decorrente, quem sabe a verdade seja que alguns empreendedores tenham receio (medo) do plano. No entanto o planejamento é um componente significante e fundamental para qualquer operação organizacional. Sem um bom planejamento, na concepção de Hisrich (2004), é presumível, no mínimo, que o empreendedor pague um preço um tanto caro por não seguir trilhar o caminho que o leve à construção do plano de negócio. Tudo que se deve realizar é, portanto, apreciar se o planejamento foi feito por fornecedores, clientes, concorrentes e bancos para consolidar assim a sua real importância e relevância para o empreendedor. Também é principal compreender e entender que sem um elaborado plano todos os funcionários não assimilarão os reais objetivos, missão, visão, estratégias de curto e longo prazo e também as perspectivas futuras da organização e qual a expectativa em relação ao modo como realizará seu trabalho (tarefas e procedimentos).

O primeiro ponto a ser questionado quando reconhecem que há alguns insucessos empresariais são originados devido à ausência de dinheiro, na maioria das vezes os insucessos ocorrem mais por conta da carência de habilidade criativa do empreendedor em planejar, direcionar e controlar de modo mais competente o seu plano de negócio.

Medindo o plano

Tendo em vista que o empreendedor precisa definir quais pontos levarão as melhores decisões a serem tomadas, como: alocação dos objetivos, estratégias e procedimentos refletindo em virtude da elaboração e construção do plano de negócio.

Os dados de projeção de um plano de negócio deverão ser respeitados em conformidade de programação durante mais ou menos 12 meses, o que é recomendável e aconselhável por vários especialistas. Portanto, o empreendedor não pode permanecer muito tempo com uma mesma projeção, pois, para conferir realmente se o seu plano foi realizado com êxito (sucesso) de vendas e prosperidade, é necessário que realize um acompanhamento contínuo. Em virtude deste pensamento que Hisrich traz uma importante consideração, debatendo em seus estudos a importância de se realizar com bastante freqüência (mês a mês) esse panorama do empreendimento.

O empreendedor deve examinar e diagnosticar o demonstrativo de resultados, as projeções de fluxo de caixa, balancetes de verificação, como está seu estoque, a sua produtividade, qualidade na prestação de serviço e também de um produto, noção de vendagem, noção de contas a receber no período de cada mês, contas a pagar no período de cada mês, despesas com custos fixos no período de cada mês e a questão de remunerar seus profissionais e também a noção de margem de contribuição.

Esse retorno ou resposta, que de fato deve ser básico e superficial no primeiro momento por ainda não contar com o empreendimento em funcionamento, no entanto deve prover com mais freqüência no decorrer do negócio propiciando aos principais participantes da empresa, como sócios, funcionários, investidores, clientes, fornecedores entre outros, dados e informações atualizadas a tempo de correções a qualquer momento, desviando possíveis rupturas ou erros cruciais para o negócio.

Segue agora uma sucinta exposição de cada uma dessas informações de controle, conforme a logicidade de pensamento de Hisrich:

Controle de estoque: ficar atento ao estoque, quanto mais veloz (maior a rapidez de giro do estoque) o empreendimento antecipa seu dinheiro ($) para atender a necessidades básicas de seu negócio.

Controle de produção: checa os custos estimados no plano de negócio com os custos dia-a-dia de operação. Auxiliando a dominar tempo de equipamentos, como Taylor em sua Teoria Científica, pré-determinando as horas trabalhadas, tempo de execução do trabalho envolvido na tarefa.

Controle de qualidade: está ligado diretamente ao nível de produção, no entanto é empregado para afiançar qualquer que seja o produto ou serviço comercializado pelo empreendimento.

Controle de vendas: dados sobre unidades vendidas no mercado, preço unitário de vendas, honra na entrega das datas de entrega estabelecidas e também na concessão de crédito para seus clientes e futuros clientes.

Desembolsos: o novo negócio também deve tomar consciência da despesa gasta. Todas as contas devem ser revistas para assegurar uma transparência do empreendimento.

Revendo o plano

O plano de negócio mais competente e “super bem” elaborado pode também sofrer pelas desatualizações em virtude das transformações no mercado em que ele atua, por tratarmos de a todo momento lidar com o cenário bastante adverso e dinâmico.

Fatores ambientais externos comuns ao negócio concebido, como: cenário econômico, os consumidores, tecnologia, taxas de câmbio, recessão, exportação, globalização, modismo, tendências e sistemas de informações

mais elaborados ou até mesmo a concorrência acirrada, e inter-relacionamento com os adventos oriundos dos fatores internos ao empreendimento, como: a perda de funcionários que conhecem todo o procedimental da empresa, falta de motivação, doenças ocupacionais podem transformar radicalmente o sentido de um plano de negócio bem estruturado.

Assim, é significante para o empreendedor estar sensível e perceptível buscando todas as transformações do negócio e do cenário competitivo no segmento de que faz parte e também na economia como todo, por se tratar de uma economia global. Portanto de acordo com esses radicais transtornos no mercado o empreendedor deverá então definir e criar consecutivamente constantes revisões que acabarão sendo de fundamental importância não só para ele, como empreendedor, mas também para o seu empreendimento.

Desse modo, o empreendedor poderá manter rumos e direções possíveis, concretas e reais mantendo sempre o novo negócio em um caminho que aumentará suas perspectivas de êxito e perenidade do negócio de sucesso.

O plano de negócio mobiliza, interage e descreve perpassando por todos os aspectos do novo negócio, ele simula constantemente a realidade e acaba trazendo com exatidão um levantamento muitas vezes cansativo de todos os levantamentos de informações, sejam eles primários ou secundários, que acabam compondo o cenário mais propício para o empreendimento, sejam eles no âmbito interno ou externo, segundo Hisrich:

Sejam internos:

o que deverá ser produzido ou comercializado (produto ou serviço),
como, onde,
quanto,
Sejam externos:
para quem produzir,
qual é o mercado, e
quais são os concorrentes.

O plano de negócio também é um projeto ou também chamado de roteiro imprescindível para determinar as diretrizes, direções e rumos significativos para atuação de futuro do próprio negócio, estipulando um cenário em longo prazo.

As conveniências do plano de negócio são várias, vejamos algumas concepções, sob a luz de Hisrich:

Compreende o presente e futuro do empreendimento;

Funciona como um olhar conectado e sistematizado do mercado;

Serve como uma orientação para a condução do empreendimento, como se fosse uma bússola apontado sempre para o sucesso ;

Avisa o mercado, principalmente investidores, bancos e financeiras, a respeito do empreendimento, que o negócio existe e necessita de fundos para iniciar a máquina do negócio.

Na verdade, o plano de negócio admite melhores condições para projetar, constituir, gerir, analisar e controlar o empreendimento em um cenário muitas vezes tão instável que o empreendedor muitas vezes necessita arriscar. Em outras palavras, ele serve para traçar o começo, o meio e até prever o fim de um negócio mal estruturado, como se fosse uma “bola de cristal”.

Por isso, fazer revisões contínuas e sucessivas é inerente à concepção do plano de negócio para mantê-lo sempre em um modelo moderno, atual e promissor para quem quer que seja apostar em seu empreendimento.

O empreendedor deve se valer também de que se deve levar em conta todos os imprevistos, percalços e as influências das prováveis agitações e mutações no trajeto do empreendimento em busca do sucesso promissor.

1-Caracterize as necessidades de se realizar um planejamento.

2-O que se pode explicar do planejamento como parte da operação do negócio?

3-Explique a importância do plano de negócios em uma transação de empréstimos a uma empresa.

4-Explique as necessidades de informação do plano de negócio.

5-Quem deve redigir um plano de negócios?

Glossário

- Crédito: segundo o novo dicionário do Aurélio, crédito é conceituado como cessão de mercadoria, serviço ou importância em dinheiro, para pagamento futuro. Deste modo, ao dispormos a terceiros uma determinada mercadoria, mediante o compromisso, formal (contrato) ou informal, de reembolso no futuro, estamos vendendo a crédito. Quando dispormos a terceiros uma importância em dinheiro mediante o compromisso, formal ou informal, de pagamento no futuro, estamos emprestando a crédito. No entanto, quando vendemos ou emprestamos a crédito, normalmente o valor a ser devolvido não é o mesmo, será feito acréscimo de um valor custo do crédito.
- Empreendedor: é a pessoa ou grupo de indivíduos que admite a responsabilidade de iniciar, manter e consolidar uma unidade empresarial, orientada para o lucro, por meio da produção ou distribuição de bens e serviços.
- Processo: é uma série de atividades pelas quais uma coisa transforma-se em outra. E isso nada mais é do que o conjunto de operações que devem ser organizadas, possibilitando produzir, da forma mais eficiente possível, os diferentes produtos e serviços necessários à satisfação dos clientes.
- Capital de giro: é o valor que a empresa necessita para produzir e pagar despesas, antes da entrada do capital que vem com as vendas.
- Investimento: é todo o dinheiro inserido na empresa.
- Cooperativa: é uma associação de vinte ou mais pessoas que se unem espontaneamente para produzir um bem ou prestar um serviço. A cooperativa não têm fins lucrativos. Os cooperados buscam melhorar a remuneração e as condições do seu trabalho produzindo ou prestando um serviço melhor à comunidade e recebendo conforme sua produção.
- Publicidade: é toda a divulgação com conteúdo predominantemente informativo e ocasional, feita em relação a um produto, serviço, empresa, idéia ou proposta. O seu objetivo é veicular informações de interesse público.
- Marketing: expressa, acima de qualquer coisa, um compromisso em “assumir” e desencadear processos administrativos que assegurem a imagem e o posicionamento da empresa e de seus produtos e/ou serviços, em meio à concorrência, pela efetiva e crescente satisfação do consumidor, para se atingir os resultados almejados pela empresa.
- Plano de negócio: é um documento que reúne informações sobre as características, condições e necessidades do futuro empreendimento, com o objetivo de analisar sua potencialidade e viabilidade além de facilitar sua implantação.
- Oportunidade de negócio: pode ser percebida como uma circunstância, ocasião ou rumo de ação (que deve apresentar o caráter de adequabilidade e conveniência, valendo a pena ser seguida e explorada) para criar um núcleo de atividades de uma empresa, segundo os critérios de grupos de clientes almejados, necessidades atendidas e tecnologias utilizadas.
- Projeto: plano de negócio sem a empresa estar constituída.
- Investimentos financeiros: são aqueles destinados à formação de capital de giro para o negócio. O capital de giro é o montante de recurso em dinheiro necessário ao funcionamento normal da empresa, como: compra de matéria-prima ou mercadoria, financiamento de vendas, pagamento de salários e demais despesas fixas.

- Investimentos físicos: são aqueles destinados à compra de bens físicos como máquinas, equipamentos, instalações, veículos, imóveis e utensílios, equipamentos de informática e obras civis.
- Investimento inicial: é o nome técnico que se dá ao montante, em dinheiro, bens ou serviços, que é necessário para a constituição da empresa.
- Custo fixo: é a soma de todas as despesas mensais de uma empresa que esteja funcionando, mesmo que não venda ou não preste nenhum serviço.
- Despesa: é tudo que se gasta em um determinado período de tempo.
- Custo variável: são todos aqueles que variam conforme a quantia de produção ou venda. Por exemplo, os custos das matérias-primas em indústrias e os custos das mercadorias em um comércio.
- Preço de venda: quanto custa o produto no mercado.
- Remunerar: pagar salários, honorários.
- Margem de contribuição: diferença entre preço de venda e custo variável.
- Solução criativa de problemas: método para obter novas idéias concentrando-se apenas em parâmetros determinados.
- Brainstorming inverso: método de grupo para obter novas idéias concentrando-se em pontos negativos.
- Sinética: método em que o indivíduo resolve problemas através de um mecanismo dentre quatro.
- Método Gordon: método para desenvolvimento de novas idéias quando os indivíduos não conhecem o problema.
- Método checklist: desenvolvimento de uma nova idéia por meio de uma lista de questões relacionadas com o contexto da idéia.
- Livre associação: desenvolvimento de uma nova idéia por meio de uma cadeia lógica de associação de palavras.
- Relações forçadas: desenvolvimento de uma nova idéia pela observação de combinações de produtos.
- Método de anotações coletivas: desenvolvimento de uma nova idéia por membros de um grupo através do registro regular de idéias dos seus elementos.
- Heurística: desenvolvimento de uma idéia através da progresso mental.
- Método científico: desenvolvimento de uma nova idéia através do investigação e também da avaliação.
- Análise de valor: desenvolvimento de uma nova idéia pautada na avaliação do valor das idéias.
- Listagem de atributos: desenvolvimento de uma nova idéia com o olhar da observação dos seus pontos positivos e negativos.
- Gráfico de matriz: desenvolvimento de uma nova idéia pela listagem de elementos importantes de um gráfico.
- Método do big-dream: desenvolvimento de uma nova idéia por intermédio das restrições.

- Market Share: Também chamado como marketing de posicionamento, muito utilizado em empresas que querem saber como está o posicionamento de seu produto ou serviço no mercado específico.
- Análise de parâmetros: desenvolvimento de uma nova idéia pela concentração, identificação de parâmetros e síntese altamente criativa.

Referências Bibliográficas

AIDAR, Marcelo Marinho. **Empreendedorismo.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.

AZEVEDO, J.H. **Como iniciar uma empresa de sucesso.** R.J.: Qualitymark, 1992

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE

EMPREENDIMENTOS INOVADORES (ANPROTEC). Panorama das Incubadoras e Parques Tecnológicos. Brasília, 2004.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 1995.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho:** Ensaios sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2001.

ARRUDA, Marcos. **Globalização e sociedade civil:** repensando o cooperativismo no contexto da cidadania ativa. Conferência sobre Globalização e Cidadania, organizado pelo Instituto de Pesquisa da ONU para o Desenvolvimento social. . In: BOFF, Leonardo. Globalização: desafios socioeconômicos, éticos e educativos: uma visão a partir do Sul. Petrópolis: Vozes, 2000.

BETHLEM, A.S. **Gerência à brasileira.** São Paulo: Mc Graw-Hill, 1989.

BIRLEY, S. & WESTHEAD, **P. A comparison of new firms in “assisted” and “non”assisted areas in Great Britain**, Entrepreneurship and Regional Development. USA, v.4, n.4, p.299-238, 1992.

BÍSCARO, A.W. Métodos e técnicas em T e D. Apud: BOOG, G.G. Manual de treinamento e desenvolvimento. São Paulo: Makron Books, 1994.

BOMFIN, D. **Pedagogia no treinamento:** correntes pedagógicas no treinamento empresarial. R.J.: Qualitymark, 1995.

BOOG, G.G. **Manual de treinamento e desenvolvimento.** São Paulo: Makron Books, 1994.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação.** São Paulo: Ed. Atlas, 1993.

BATY, G.B. **Pequenas e médias empresas dos anos 90:** guia do consultor e do empreendedor. S.P.: Makron Books, 1994.

BRUYNE, Paul de et alii. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais.** Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

BARON, Robert A. **Empreendedorismo:** uma visão de processo. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão:** fundamentos, estratégias e dinâmicas. São Paulo: Atlas, 2003.

BLOCK, Peter. **Consultoria – o desafio da liberdade.** Markon Books, 2008.

BRITO, Francisco. Luiz Wever. **Empreendedores Brasileiros.** São Paulo: Campus, 2002.

BRAVO, Maria Inês Souza. **Assessoria, Consultoria e Serviço Social.** 7 Letras. 2008.

CAPRA, Fritjof. **A teia da vida:** uma nova compreensão dos sistemas vivos. São Paulo: Cultrix/ Amaná/Key,1997.

CHENG, L. C. et al. **A busca pelos elos perdidos da cadeia de inovação:** uma experiência de implementação de um centro de empreendedorismo tecnológico e de suas atividades. Belo Horizonte: UFMG/Empreende, 2003.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede – a era da informação:** economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTRO, Eda; Lucas de Souza; Tomás de Aquino Guimarães (organizadores). **Empreendedorismo além do plano de negócio.** 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2006

COOPER, Donald R., Shindler, Pamela S. **Métodos de pesquisa em Administração.** 7ª ed. São Paulo: Bookman, 2003.

COBRA, Marcos. **Consultoria em Marketing.** Cobra editora. 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo dando asas ao espírito empreendedor.** 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor:** a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Cultura Editores Associados. 1999

DORNELLAS, José Carlos Assis. **Transformando idéias em negócios.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DE PAULA, Juarez. **Desenvolvimento e gestão compartilhada.** In: SILVEIRA,Caio

DOLABELA, Fernando. **Empreendedorismo – A viagem do Sonho – Fazendo Acontecer.** São Paulo: Aed, 2002

___________, Fernando. **Oficina do empreendedor.** São Paulo: Cultura Editores, 2000.

DRUCKER, Peter F. **A administração da próxima sociedade.** São Paulo: Nobel, 2002.

DORNELAS, J.Carlos de Assis. **Empreendedorismo.** São Paulo: Campus, 2005.

___________, J.Carlos de Assis. **Empreendedorismo corporativo – como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa.** São Paulo: Campus. 2003.

___________, J.Carlos de Assis. **Empreendedorismo na prática:** mitos e verdades do empreendedor de sucesso. Rio de Janeiro: Campus. 2007.

ELTZ, Fabio. **Consultoria interna.** Casa da Qualidade. 2008.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio da Língua Portuguesa.** Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 2000.

FILION, Louis Jacques. O empreendedorismo como tema de estudos superiores. Seminário: A universidade formando empreendedores. Palestra. Disponível em < http://inf.unisul.br/~ingo/emoreendedorismo.pdf>. Acesso em 12. 11. 2007

FRANCO, Augusto de. **Porque precisamos de desenvolvimento local integrado e Sustentável.** Brasília: MILLENNIM, 2000.

GUIMARÃES, C. L.; SENHORAS, E. M.; TAKEUCHI, K. P. Empresa júnior e incubadora tecnológica: duas facetas de um novo paradigma de interação empresa-universidade. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (SIMPEP). Bauru: UNESP, 2003.

GIDDENS, Anthony. **As conseqüências da modernidade.** São Paulo: UNESP,1993.

GROSHOWIAK, Klaus. **Constelações organizacionais – consultoria organizacional sistêmico – dinâmica.** Cultrix. 2008.

GONÇALVES, Leandro Martins. **Empreendedorismo.** São Paulo: Digerati Books, 2006.

HISRICH, Robert D.; Peters, Michael P. **Empreendedorismo.** 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HSM – managerment. Número 44. Como desobedecer as regras. Páginas 106 a 109.

JUSTUS, Roberto. **O empreendedor:** como se tornar um líder de sucesso. São Paulo: Laurosse do Brasil, 2007.

ORLIKAS, Elizenda. CONSULTORIA INTERNA DE RECURSOS HUMANOS - 10a. edição revisada e ampliada.

KLIKSBERG , Bernardo. **Falácias e mitos do desenvolvimento social.** São Paulo: Cortez/ UNESCO, 2001.

KING, Bob. SCHLICKSIPP, Helmut. **Criatividade:** uma vantagem competitiva; Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

LEZANA, Álvaro G. Rojas; TONELLI, Alessandra. O comportamento do empreendedor. In Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio – De Mori, F. (Org.) – Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 2004.

LEITE, Luis Augusto Mattana da Costa. **Consultoria em gestão de pessoas.** FGV, 2008.

MELO NETO, Francisco de Paulo & FROES, César. **Empreendedorismo social.** Rio de Janeiro , Qualitymark , 2002 .

MAXIMINIANO, Antônio César Amaru. **Administração para empreendedores:** fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes:** estrutura em cinco configurações. São Paulo: Ed. Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria:** conceitos, metodologias, práticas. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PUTNAN, Robert.**Comunidade e democracia.Rio de Janeiro:** Fundação Getúlio Vargas,1996.

PINCHOT, Gifford.Ron Pellman. **Intra-empreendedorismo na prática – um guia de inovação.** 2 ed.São Paulo: Campus, 2004.

RAZETO, L. **Economia de solidariedade e organização popular.** In: GADOTTI, M. e GUTIERREZ F. Educação comunitária e economia popular. São Paulo: Cortez, 1993.

Silveira, Caio Mársio; Reis, Liliane da Costa. **Desenvolvimento local:** dinâmicas e estratégias.Rio de Janeiro: Comunidade Solidária/Governo Federal/Ritz,2001.

SEN, Amartya Kumar. **Desenvolvimento como liberdade.** São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SANTOS, Maurílio José dos; ALMEIDA, Yêda de Medeiros Bastos de; VASCONCELOS, Íris Eucáris de. O ensino do intra-empreendedorismo em cursos de graduação em engenharia de produção. Anais do XXII Encontro de Engenharia de Produção, 2002. Disponível em http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR111_1225.pdf, acesso em 05.11.2007.

SANTOS, Boaventura(org). **Democratizar a democracia:** os caminhos da democracia participativa. Rio de Janeiro:Editora Civilização Brasileira,2002.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil. Relatório de Pesquisa. Brasília, 2004.

SINGER , Paul & SOUZA, André Ricardo de. **A economia solidária no Brasil:** a autogestão como resposta ao desemprego. São Paulo: Contexto, 2000.

SAMPAIO, Getúlio Pinto. **Teoria do sucesso:** empreendedorismo e felicidade. São Paulo: Nobel, 2006

URIARTE, Luis Ricardo. Identificação do perfil Intraempreendedor. Dissertação. UFSC, disponível no endereço: http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/3802.pdf.03/05.

VOCÊ SA. Entrevista James C. Hunter. Ed. 82. Abril: 2005.